

# UIİK

Uluslararası İşletmecilik Kongresi



**Giresun Üniversitesi**

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü

# 20<sup>th</sup>

Uluslararası  
**İşletmecilik  
Kongresi**

International  
Business  
Congress

## BİLDİRİLER

## KİTABI

PROCEEDINGS  
BOOK

10-13 Haziran 2021  
10-13 June 2021

EDİTÖR

DOÇ. DR. MUSTAFA ÖZKAN

EDİTÖR YARDIMCILARI

DOÇ. DR. UĞUR SEVİM

DOÇ. DR. MURAT SERÇEMELİ

DOÇ. DR. ALPER KARAVARDAR

DR. ÖĞR. ÜYESİ. MURAT ÖZDEMİR

ARŞ. GÖR. HARUN DURLU

E-ISBN: 978-975-2481-23-7

2021®



GİRESUN ÜNİVERSİTESİ  
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ  
İŞLETME BÖLÜMÜ

# UIK 20

20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ  
20th INTERNATIONAL BUSINESS CONGRESS

BİLDİRİLER KİTABI  
PROCEEDING BOOKS

*EDİTÖR*  
DOÇ .DR. MUSTAFA ÖZKAN

EDİTÖR YARDIMCILARI  
DOÇ DR. UĞUR SEVİM  
DOÇ. DR. MURAT SERÇEMELİ  
DOÇ. DR. ALPER KARAVARDAR  
DR. ÖĞR. ÜYESİ. MURAT ÖZDEMİR  
ARŞ. GÖR. HARUN DUMLU





**GİRESUN ÜNİVERSİTESİ**

Her hakkı saklıdır.

**E-ISBN: 978-975-2481-23-7**

**Yayıncı** : Giresun Üniversitesi

**Editör** : Doç. Dr. Mustafa Özkan

**Adres** : Gaziler, Prof. Ahmet Taner Kışlalı Cd., 28200 Giresun  
Merkez/Giresun

**Telefon** : (0454) 310 10 00

**e-posta** : [uik20@giresun.edu.tr](mailto:uik20@giresun.edu.tr)

**web** : [www.isletmecilik.org](http://www.isletmecilik.org)

**Yayın Tarihi** :17.09.2021

## Prof. Dr. Ufuk YOLCU'nun Konuşması

İşletme Biliminin Çok Değerli Akademisyenleri, Araştırmacıları...

Öncelikle, Giresun Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü ev sahipliği ve Kongre Danışma Kurulu öncülüğünde 10-13 Haziran 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilen 20. Uluslararası İşletmecilik Kongresine göstermiş olduğunuz yoğun ilgi ve katılım dolayısıyla sizlere teşekkürlerimizi sunmak isterim.

Bu yıl yirmincisi düzenlenen bu kongrenin temelleri milenyumun hemen başında 2001 yılında Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi bünyesinde Nevşehir ilimizde düzenlenen ilk kongre ile atılmış ve o günden bugüne 20 yıllık bir serüvenle her yıl gelişip büyüyerek, uluslararası boyutta geniş bir katılıma ulaşmış ve işletmecilik alanında değerli bilimsel çalışma ve fikirlerin tartışıldığı bir platforma dönüşmüştür.

Bu bağlamda Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi olarak bu değerli kongrenin ev sahipliğini yapmış olmaktan onur ve gurur duyduğumuz belirtmek isterim. Elbette ki sizleri, burada, *fındığın başkenti, kirazın anavatanı* olan, mavi ve yeşilin onulmaz uyumu ve bulutlara dokunabileceğiniz görkemli yaylaları ile güzel Giresun'umuzda ve özellikle Üniversitemizde ağırlamayı çok arzulardık ve maalesef ki malum Pandemi süreci bu duruma engel oldu. Umuyoruz ki ilerleyen yıllarda, bu kongremiz için yeniden ev sahipliği yaparak, bu açığı kapatacak şekilde, sizleri tüm bu güzelliklerimizle ağırlayabiliriz.

Alanında oldukça önemli bir yere sahip bu güzide kongreye ev sahipliği yapma konusunda bizlere gösterdikleri öncü rol ve destekleri dolayısıyla başta Prof. Dr. M. Şükrü AKDOĞAN hocamız olmak üzere tüm sayın danışma kurulu üyelerine Fakültemiz adına teşekkürlerimi sunarım. Bunun yanında kongre ev sahipliğimiz belirlendiği günden itibaren kongrenin başladığı bugüne dek süren hazırlık ve ön çalışmalar sırasında her türlü desteklerini bizlere sunan başta üniversitemiz Rektörü Sayın Prof. Dr. Yılmaz CAN ve Rektör Yardımcımız Sayın Prof. Dr. Güven ÖZDEM hocamız nezdinde tüm üniversitemiz yönetimine teşekkürlerimizi sunarız. Ayrıca, 20. Uluslararası İşletmecilik Kongresi dönem başkanı olarak, kongrenin hazırlık ve oluşum aşamasında fedakâr bir şekilde emeklerini sunan çalışma arkadaşlarım, düzenleme kurulu başkanı; Sayın Doç. Dr. Mustafa ÖZKAN ve tüm düzenleme kurulu üyelerine, kongrenin gerçekleştirilmesi sırasında gösterdikleri katkılar dolayısıyla Fakültemiz tüm Araştırma Görevlisi arkadaşlarımıza da sonsuz teşekkürlerimi iletirim.

Son olarak, Fakültemiz bünyesinde gerçekleştirilen 20. Uluslararası İşletmecilik Kongresinin tüm katılımcılara bilimsel ve akademik olarak yeni ufuklar açmış olması dileğiyle, her birinize teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım...

**Prof. Dr. Ufuk YOLCU**

20. Uluslararası İşletmecilik Kongresi Dönem Başkanı  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekan Vekili

## ÖNSÖZ

Bu yıl Giresun Üniversitesi İİBF İşletme Bölümünün organizasyonu ile 20'ncisi düzenlemekten onur ve mutluluk duyduğumuz Uluslararası İşletmecilik Kongresi, 2001 yılında yine Erciyes Üniversitesi Nevşehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde, "Orta Anadolu Kongresi" olarak düzenlenmeye başlanmıştır. Yıllar itibariyle gelişerek "Anadolu(2007) ve Ulusal(2010) İşletmecilik Kongreleri olarak düzenlenmiştir. 17. Kongreden itibaren ise Uluslararası katılımı ile gerçekleştirilmeye başlamıştır.

COVID 19 pandemisi nedeniyle 2 yıldır online olarak yapılan kongremiz mevcut şartların yüz yüze kongre yapılmasına imkân vermemiş olsa da başarı ile gerçekleştirilmiştir. Yerli ve yabancı bilim ve iş insanlarının katılımı ile konuşmacı olarak katılımı ve 111 tane sözlü bildirinin sunumu ile tamamlanan kongre işletmeciliğin birçok alanında çok değerli bilim insanlarının katılımları ve paylaşımları ile tamamlanmıştır.

Kongrenin 2020 yılı ev sahibi olarak Kongremize yoğun ilgi gösteren, bildiri gönderen, sunan, hakemlik yapan tüm akademisyenlerimize teşekkür ederiz. Kongrenin düzenlenmesi sürecinde Dönem Başkanımız İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Vekili Sayın Prof. Dr. Ufuk YOLCU başta olmak üzere, tüm düzenleme kurulunda yer alan ve katkı sağlayan arkadaşlarımıza teşekkür ederiz. Kongremizin düzenlenmesinde her an desteğini yanımızda yaşadığımız Danışma Kurulu Başkanı Sayın Prof. Dr. M. Şükrü Akdoğan başta olmak üzere Danışma Kurulu Üyelerimize teşekkürlerimizi sunarız. Gelecek yıl ve yıllarda yüz yüze gerçekleştireceğimiz kongrelerde bir araya gelebilmek dileğiyle...

**Doç. Dr. Mustafa ÖZKAN**

**Editör**

*20. Uluslararası İşletmecilik Kongresi*

*Düzenleme Kurulu Başkanı*

## FOREWARD

The International Business Congress, which we are honored and pleased to organize for the **20<sup>th</sup> time**, with the organization of **Giresun** University Faculty of Economics and Administrative Sciences Department of Business Administration, was started to be organized as "Central Anatolian Congress" in Erciyes University Nevşehir Faculty of Economics and Administrative Sciences in 2001, has developed over the years and has been organized as "Anatolian (2007) and National (2010) Business Congress. Since the 17th Congress, it has started to happen with international participation.

Due to the COVID 19 pandemic; Our congress, which has been held online for 2 years, was carried out successfully, even though the current conditions did not allow for a face-to-face congress. The congress, which was completed with the participation of local and foreign scientists and **businessmen** as keynote speakers and the presentation of 111 oral papers, was concluded with the participation and sharing of very valuable scientists in many fields of business administration.

As the host of the congress in 2020, we would like to thank all our academicians who showed great interest in our congress, sent papers, made presentations, and acted as referees.

During the congress organization process, we experienced all stages of congressing both face to face and via the internet. In this process, we would like to thank especially our Congress Chairman, Dean of Faculty of Economics and Administrative Sciences Prof. Dr. **Ufuk YOLCU**, and our friends who took part in the organizing committee and contributed. We would like to express our gratitude to our Advisory Board Members, especially to the Chairman of the Advisory Board Prof. Dr. M. Şükrü **AKDOĞAN**, whose support we have always had in organizing our congress. Hoping to come together at the congresses that we will hold face to face in the next year and years...

Assoc. Dr. Mustafa ÖZKAN

**Editor**

*20th International Business Congress*

*Chairman of The Organizing Committee*

## **20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ / 20th INTERNATIONAL BUSINESS CONGRESS**

### **DANIŞMA KURULU / ADVISORY BOARD**

Prof. Dr. M. Şükrü AKDOĞAN ( <b>Başkan</b> )	Erciyes Üniversitesi
Prof. Dr. M. Başaran OZTÜRK ( <b>Başkan Yardımcısı</b> )	Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN	Erciyes Üniversitesi
Prof. Dr. Canan AY	Manisa Celal Bayar Üniversitesi
Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR	Hitit Üniversitesi
Prof. Dr. Metin Kamil ERCAN	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Prof. Dr. Fatih Coşkun ERTAŞ	Atatürk Üniversitesi
Prof. Dr. Reşat KARCIOĞLU	Atatürk Üniversitesi
Prof. Dr. Ömür OZMEN	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Mahmut PAKSOY	İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Rifat YILDIZ	Kapadokya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Nizamettin BAŞARAN (Raportör)	Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi

### **KONGRE DÖNEM BAŞKANI / CONGRESS CHAIR**

Prof. Dr. Ufuk YOLCU

### **DUZENLEME KURULU BAŞKANI / ORGANIZING COMMITTEE CHAIR**

Doç. Dr. Mustafa ÖZKAN

**20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ/ 20<sup>th</sup> INTERNATIONAL  
BUSINESS CONGRESS**

**BİLİM KURULU/ SCIENTIFIC COMMITTEE**

Prof. Dr. A. Asuman Akdoğan	Erciyes Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Abdelkader Sbihi	University of Le Havre	Fransa
Prof. Dr. Abdellah Salhi	University Of Essex	İngiltere
Prof. Dr. Adnan Çelik	Selçuk Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Adnan Yassine	University of Le Havre	Fransa
Prof. Dr. Ahmet Hasköse	Erciyes Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Ahmet Vecdi Can	Sakarya Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Alev Katrinli	Dokuz Eylül Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Alexandru Capatana	University of Galati	Romanya
Prof. Dr. Ali Alagöz	Selçuk Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Ali Özdemir	Dokuz Eylül Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Alla Bobyleva	Lomonosov Moscow State University	Rusya
Prof. Dr. Alptekin Erkollar	Swiss Federal Institute Of Technology	İsveç
Prof. Dr. Ambrish Gupta	Fore School of Management	Hindistan
Prof. Dr. Aysel Erciş	Atatürk Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Ayşe Akyol	İstanbul Arel Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Ayşe Çiğdem Kirel	Anadolu Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Ayşehan Çakıcı	Mersin Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Azmi Yalçın	Çukurova Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Bahtişen Kavak	Hacettepe Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Bayram Zafer Erdoğan	Anadolu Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Belgin Aydın	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Belkıs Özkara	Afyon Kocatepe Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Berrin Filizöz	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Bilçin Tak Meydan	Bursa Uludağ Üniversitesi	Türkiye

Prof. Dr. Burcu İltter	İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Bülent Öz	Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Canan Ay	Manisa Celal Bayar Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Canan Madran	İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Celil Çakıcı	Mersin Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Cem Tanova	Eastern Mediterranean University	KKTC
Prof. Dr. Cemal Zehir	Yıldız Teknik Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Cevdet Alptekin Kayalı	İzmir Demokrasi Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Derviş Boztosun	Kayseri Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Dursun Bingöl	Ankara Hava Kurumu Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Duygu Kızıldağ	İzmir Demokrasi Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. El-Ghazali Talbi	University of Lille	Fransa
Prof. Dr. Engin Özgül	Dokuz Eylül Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Enver Aydoğan	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Erkan Turan Demirel	Fırat Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Erman Coşkun	Bakırçay Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Ethem Duygulu	Dokuz Eylül Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Eyüp Akın	Aksaray Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Fahri Ünsal	Ithaca College	ABD
Prof. Dr. Faruk Andaç	Çağ Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Fatih Coşkun Ertaş	Atatürk Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Fatih Semerciöz	İstanbul Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Fatma Demirci Orel	Çukurova Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Fatma Tektüfekçi	İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Fehmi Karasioğlu	Selçuk Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Fikret Otlı	İnönü Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Ganna Kharlamova	Taras Shevchenko National University of Kyiv	Ukrayna
Prof. Dr. Gerhard Wilhelm Weber	Poznan University of Technolog	Polonya
Prof. Dr. Gül Bayraktaroğlu	Dokuz Eylül Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Gülgün Nazan Günay	Ege Üniversitesi	Türkiye

Prof. Dr. Gülşah Karavardar	Giresun Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Gülten Eren Gümüştekin	Çanakkale Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Güven Murat	Karadeniz Teknik Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. H. Necla Keleş	Bahçeşehir Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Haluk Korkmazırek	Toros Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Hasan Ayaydın	Gümüşhane Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Herman Mawengkang	University Of Sumatera Utara	Endonezya
Prof. Dr. Hilmi Yüksel	Dokuz Eylül Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Himmet Karadal	Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Hüdaverdi Bircan	Cumhuriyet Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. İrfan Çağlar	Hitit Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. İsa İpçioğlu	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. İsmail Bakan	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. İsmail Kayar	Altınbaş Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. İstemi Demirağ	Tallinn University of Technology	Estonya
Prof. Dr. Jaouad Boukachour	University of Le Havre	Fransa
Prof. Dr. Javier Sanchez Garcia	Jaume I University	İspanya
Prof. Dr. Joost Platje	University of Wroclaw	Polonya
Prof. Dr. Josef Jablonsky	University Of Economics Prague	Çekya
Prof. Dr. Kamal Zuhairi Bin Zamli	University Malaysia Pahang	Malezya
Prof. Dr. Kemal Birdir	Mersin Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Kemal Can Kılıç	Çukurova Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Kenan Güllü	Erciyes Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Kishore Gopalakrishna Pillai	University of East Anglia	İngiltere
Prof. Dr. Levent Çıtak	Erciyes Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Lütfighak Alpan	İstanbul Teknik Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Lütfige Özdemir	İnönü Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Lyudmyla Malyarets	Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics	Ukrayna
Prof. Dr. M. Başaran Öztürk	Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi	Türkiye



Prof. Dr. M. Şükrü Akdoğan	Erciyes Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Mahbub Zaman	Hull University	İngiltere
Prof. Dr. Mahir Nakip	Ankara Çankaya Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Mahmut Paksoy	İstanbul Kültür Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Marco Taliento	University of Foggia	İtalya
Prof. Dr. Mehmet Barca	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Mehmet Cihangir	Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Mehmet Demirbağ	University Of Essex	İngiltere
Prof. Dr. Mehmet Marangoz	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Mehpere Tokay Argan	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Meliha Deniz Börü	Marmara Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Metehan Tolon	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Metin Kamil Ercan	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Murat Akın	Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Murat Türk	Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Murat Yalçıntaş	İstanbul Ticaret Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Murat Yıldırım	Karabük Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Musa Pınar	University Of Valparaiso	ABD
Prof. Dr. Mustafa Fedai Çavuş	Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Mustafa Gülmez	Akdeniz Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Mustafa Tanyeri	Dokuz Eylül Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Mustafa Zihni Tunca	Süleyman Demirel Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Müge Arslan	Marmara Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Nejat Basım	Başkent Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Nicoleta Barbuta Mişu	University of Galati	Romanya
Prof. Dr. Nuri Ömürbek	Süleyman Demirel Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Nurullah Genç	Merkez Bankası	Türkiye

Prof. Dr. Okan Yeloğlu	Başkent Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Oleksandr Chernyak	National Taras Shevchenko University Of Kyiv	Ukrayna
Prof. Dr. Olgun Kitapçı	Akdeniz Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Onur Özveri	Dokuz Eylül Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Orhan Kocagöz	Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg	Almanya
Prof. Dr. Osman Çevik	Karamanoglu Mehmetbey Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Ömer Faruk İşcan	Atatürk Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Ömür Özmen	Dokuz Eylül Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Özlem Çetinkaya Bozkurt	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Qingfu Zhang	City University of Hong Kong	Çin
Prof. Dr. Raian Ali	Bournemouth University	İngiltere
Prof. Dr. Recep Pekdemir	İstanbul Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Remzi Altunışık	Sakarya Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Reşat Karcıoğlu	Atatürk Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Reyhan Ayşen Wolff	Giresun Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Rifat Yıldız	Kapadokya Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Ruziye Cop	Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. S. Burak Arzova	Marmara Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Salih Kuşluvan	İstanbul Medeniyet Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Salim Haddadi	Universite 8 Mai 1945-	Cezayir
Prof. Dr. Sanem Alkibay	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Selahattin Karabınar	İstanbul Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Selçuk Çolak	Çukurova Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Semra Aytuğ	Dokuz Eylül Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Semra Öncü	Manisa Celal Bayar Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Serap Çabuk	Çukurova Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Serkan Yılmaz Kandır	Çukurova Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Seval Kardeş Selimoğlu	Anadolu Üniversitesi	Türkiye

Prof. Dr. Sevgi Ayşe Öztürk	Anadolu Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Sezer Korkmaz	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Sinem Ergun	Marmara Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Slim Hammadi	University Of Lille	Fransa
Prof. Dr. Süleyman Yükçü	Dokuz Eylül Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Süphan Nasır	İstanbul Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Şaban Uzun	Erciyes Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Şule Özkan	Ankara Hacı Bayram Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Tahir Akgemci	Selçuk Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Tefik Aytemiz	Mersin Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Turgut Çürük	Çukurova Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Türksel Kaya Bensghir	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Uğur Yozgat	Arkin Üniversitesi	KKTC
Prof. Dr. Umman Tuğba Şimşek Gürsoy	İstanbul Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Vahap Tecim	İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Veli Akel	Erciyes Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Veyis Naci Tanış	Çukurova Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Yılmaz Bayar	Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Yonca Aslanbay	İstanbul Bilgi Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Yunus Dursun	Erciyes Üniversitesi	Türkiye
Prof. Dr. Zeynep Türk	Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi	Türkiye
Prof. José Ramos Pires Manso	University Of Beira Interior	Portekiz
Prof.Dr. Micu Adrian	University of Galati	Romanya
Assoc. Prof. Dr. Abdulkerim Karaaslan	Atatürk Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Ahmet Kurtaran	Karadeniz Teknik Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Alexandra Mutiu	Babes-Bolyai University	<b>Romanya</b>
Assoc. Prof. Dr. Ali Çağlar Çakmak	Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Ali Kemal Çelik	Ardahan Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Alper Karavardar	Giresun Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Ayşe Cingöz	Erciyes Üniversitesi	Türkiye

Assoc. Prof. Dr. Ayten Turan Kurtaran	Karadeniz Teknik Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Banu Atrek Demirel	İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Bilge Aykol	İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Burcu Oralhan	Nuh Naci Yazgan Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Cemalettin Aktepe	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Didem Rodoplu Şahin	Kocaeli Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Dilşad Güzel	Atatürk Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Eduard A.Stoica	Lucian Blaga University Of Sibiu	Romanya
Assoc. Prof. Dr. Ela Özkan Canbolat	Çankırı Karatekin Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Ersin Kurnaz	Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Esra Kahya Özyirmidokuz	Erciyes Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Florentina Moisescu	University Of Galati	Romanya
Assoc. Prof. Dr. Güler Tozkoparan	Dokuz Eylül Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Güzin Özdağoglu	Dokuz Eylül Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Ibinceanu Onica Mihaela Cristina	University of Galati	Romanya
Assoc. Prof. Dr. Iuliana Oana Mihai	University Of Galati	Romanya
Assoc. Prof. Dr. İrge Şener	Çankaya Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Kemal Eyuboğlu	Tarsus Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Korhan Karacaoğlu	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Kumru Uyar	Erciyes Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Leyla Leblebici Koçer	Erciyes Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Liudmyla Dorokhova	National University Of Pharmacy	Ukrayna
Assoc. Prof. Dr. Magdelana Sitek	Alcide De Gasperi University Of Euroregional Economy	Polonya
Assoc. Prof. Dr. Mehmet Baş	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Meryem Öztürk	Atatürk Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Metehan Tolon	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Miruna Nachescu	Vest din Timişoara University	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Murat Serçemeli	Giresun Üniversitesi	Türkiye

Assoc. Prof. Dr. Murat Yalçıntaş	İstanbul Ticaret Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Mustafa Halid Karaarslan	Karabük Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Mustafa Karaca	Anadolu Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Mustafa Özkan	Giresun Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Olgun Kitapçı	Akdeniz Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Onur Köksal	Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Ömer Alkan	Atatürk Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Özge Özgen	İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Özgür Demirtaş	Kayseri Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Özlem Çetinkaya Bozkurt	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Sema Polatçı	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Semra Aksoylu	Kayseri Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Sevda Sahilli Birdir	Mersin Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Suzan Çoban	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Tomasz Wierzbowski	University of Euroregional Economy	Polonya
Assoc. Prof. Dr. Uğur Sevim	Giresun Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Yasemin Yavuz	Erciyes Üniversitesi	Türkiye
Assoc. Prof. Dr. Zorana Nikitovic	Faculty Of Business Economics And Entrepreneurship	Sırbistan
Dr. Elvira Bolat	Bournemouth University	İngiltere
Dr. Gabor Nagy	University Of Kent	İngiltere

**20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ / 20<sup>th</sup> INTERNATIONAL  
BUSINESS CONGRESS  
DUZENLEME KURULU / ORGANIZING COMMITTEE**

Prof. Dr. Ufuk YOLCU (**Kongre Dönem Başkanı**)

Doç. Dr. Mustafa ÖZKAN (**Düzenleme Kurulu Başkanı**)

Prof. Dr. Ayşen Reyhan WOLFF

Doç. Dr. Uğur SEVİM

Doç. Dr. Murat SERÇEMELİ

Doç. Dr. Alper KARAVARDAR

Dr. Öğr. Üyesi Murat ÖZDEMİR

Dr. Öğr. Üyesi Esra Gökçen KAYGISIZ

Arş. Gör. Dr. Ufuk PALA

Arş. Gör. Dr. Aytaç ERDEM

Arş. Gör. Harun DURLU

Öğr. Gör. Vedat ÖNEL (**Grafiker**)

## KONGRE PROGRAM TAKVİMİ

**10 HAZİRAN 2021 PERŞEMBE/THURSDAY, JUNE 10**

**09:30-10:30**  
**GİRESUN SALONU**

**AÇILIŞ KONUŞMALARI**

Prof. Dr. Yılmaz CAN, *Giresun Üniversitesi Rektörü*

Prof. Dr. M. Şükrü AKDOĞAN, *Uluslararası İşletmecilik Kongresi Danışma Kurulu Başkanı*

Prof. Dr. Ufuk YOLCU, *20. Uluslararası İşletmecilik Kongresi Dönem Başkanı*

Doç. Dr. A. Mustafa ÖZKAN, *20. Uluslararası İşletmecilik Kongresi Düzenleme Kurulu Başkanı*

**10:30-11:30**

**AÇILIŞ OTURUMU/OPENING SESSION**  
**Moderatör/Moderator: Doç Dr. Mustafa ÖZKAN**



Prof. Dr. Esin CAN  
Yıldız Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

*"21. YY ile Yüzleşmek: Başlangıç-Şimdi ve Gelecek"*



Serdar TURAN  
Harvard Business Review Türkiye Genel Yayın Yönetmeni

*"Harvard Business Review Perspektifinden İş Dünyası"*

**11:30-13:00**

**ARA/BREAK**

10 HAZİRAN 2021 PERŞEMBE/THURSDAY, JUNE 10

13:00-15:20  
GİRESUN SALONU

ÖZEL OTURUM/SPECIAL SESSION-KEYNOTE  
SPEAKERS

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF



Prof. Paolo GUIDICI  
Department of Economics and Management of The  
University of Pavia

*"Performance Scoring by Means of Explainable AI Methods"*



Prof. Meir RUSS  
University of Wisconsin Green Bay

*"Knowledge Sharing and Sustainable Development"*



Prof. Joerg DIETZ  
Faculty of Business and Economics University of Lausanne

*"Business Schools: How Do They Contribute To Society"*



Prof. Elnur SADIQOV  
Azerbaijan State Economic University

*"Muasir Dövrde Valyuta Bazarlarinin Rolu"*



Prof. Dr. Igor GROSSMANN  
University of Waterloo

*"The Science of Wisdom in an Uncertain World"*

15:20-15:30

ARA/BREAK



15:30-17:15	10 HAZİRAN 2021 PERŞEMBE 1. PARALEL OTURUMLAR
ÇOTANAK SALONU	ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ OTURUMU
10 HAZİRAN [15:30-17:15]	Oturum Başkanı: Prof. Dr. Mahmut PAKSOY
Dr. Öğr. Üyesi Dilek Işılay ÜÇÖK	Algılanan Örgütsel Destek ve Müşteri Yöneliminin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi
Doç. Dr. Ergün KARA Yük. Lis. Öğr. Mustafa İsmet BAŞBOĞA	İşyeri Mutluluğu ve İş Tatmini İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolünün Belirlenmesi
Öğr. Gör. Dr. Zülfi Umut ÖZKARA	Örgütsel Adalet ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizmin Rolü
Dr. Öğr. Üyesi Suudan Gökçe GÖK	Örgütsel Çıktıları Bağlamında Karanlık Üçlünün Üretkenlik Karşıtı Davranışlara Etkisi
Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Ali ÇELEBİ	Örgütsel Kimlik-İş Tatmini İlişkisinde İşe Kendini Kaptırmanın Aracılık Rolü
FINDIK SALONU	FİNANS OTURUMU
10 HAZİRAN [15:30-17:15]	Oturum Başkanı: Prof. Dr. Levent ÇITAK
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Gökhan SÖKMEN Doktora Öğr. Zehra YOLOĞLU	Faiz Oranı ve Bist100 Endeksi Arasındaki Volatilite Yayılımı: Multigarch Modelleri ile Ampirik Bir Araştırma
Dr. Öğr. Üyesi Özge DEMİRKALE	Borsa Endeksleri Arasındaki Karşılıklı İlişkinin Nedensellik Analizi: BRICS Ülkeleri ve Türkiye Örneği
Doç. Dr. Murat KOÇ Öğr. Gör. Yonca BİR Öğr. Gör. Emre Kadir ÖZEKENCİ	VUCA Bileşenlerinin Ölçümlemesi Üzerine Bir Ölçek Uyarlama Çalışması
Yük. Lis. Öğr. Zekeriya EROĞLU Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif ALTUNAY	Covid-19 Salgınının İşletmelerin Finansal Tablolarına Etkisi: BİST Haberleşme Sektörü Üzerine Bir Araştırma
KIRAZ SALONU	İNSAN KAYNAKLARI OTURUMU
10 HAZİRAN [15:30-17:15]	Oturum Başkanı: Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN
Dr. Öğr. Üyesi Meral BEKTAŞ	Pandemi Sürecinde Akademisyen Annelerin Yaşadıkları Aile-İş ve İş-Aile Çatışmalarına Yönelik Nitel Bir Çalışma
Öğr. Gör. Dr. Deniz YILDIZ Dr. Öğr. Üyesi Murat AYAR	Pandemi Sürecinde Öğretmenlerin Uzaktan Eğitim Sürecinin Değişim Direncine Etkisi: Ünye'de Bir Araştırma
Sevdam Gül DOĞAN Prof. Dr. Hatice Necla KELEŞ	Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatminine ve Çalışan Performansına Etkisi
Öğr. Gör. Dr. Gökhan KARADİREK Öğr. Gör. Mehmet Akif KARA	İş ve Kurum Algısı Üzerinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Rolü: Üniversite İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma
Prof. Dr. Murat TÜRK Doktora Öğr. Esra AYAZ	Prososyal Motivasyon ve İşyeri Mutluluğu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma
GİRESUN SALONU	BUSINESS ADMINISTRATION SESSION
10 HAZİRAN [15:30-17:15]	Oturum Başkanı: Prof. Dr. Uğur YOZGAT
Dr. Bekir KUL	Problems and Pitfalls in Teamwork
Dr. Öğr. Üyesi Kadir DELİGÖZ Yük. Lis. Öğr. Dilek ÜSTÜNKARDEŞLER	Examination of The Effects of Consumers' Price Sensitivity Perception on The Local Product Purchase Intention on The Mediation of Attitude for Local Products
Doktora Öğr. Gamze GÜNER KİBAROĞLU	The Effect of Human Resources Management on The Five Factor Personality Structure in The Covid 19 Outbreak Environmental Conditions

Dr. Muhammet Enes AKPINAR Doç. Dr. Zehra Nuray NİŞANCI	Employee Selection for A Bearing Company Using Linear Physical Programming Methodology
Dr. Öğr. Üyesi Petek TOSUN	CSR Communication of Banks in The First Days of The Covid-19 Pandemic in Turkey
<b>09:00-10:45 11 HAZİRAN 2021 CUMA 1. PARALEL OTURUMLAR</b>	
<b>ÇOTANAK SALONU</b>	<b>PAZARLAMA OTURUMU</b>
<b>11 HAZİRAN [09:00-10:45]</b>	<b>Oturum Başkanı: Prof. Dr. Mustafa GÜLMEZ</b>
Doktora Öğr. Didem KAYALIDEREDEN Prof. Dr. Ali ŞEN	Farklı Kuşaklardan Kullanıcıların Çevrimiçi Alışveriş Kararı İle Siber Risk Algısı Arasındaki İlişki
Dr. Öğr. Üyesi Güzide KARAKUŞ	Tedarik Zincirinde Elde Edilen Kazançlar Adil Paylaşıyor Mu? Hidrolik Ekipman İmalatı Sektöründe Bir Araştırma
Öğr. Gör. Melih GÜNEY Doç. Dr. Mine M. AFACAN FINDIKLI	Sosyal Medya Reklamlarının Özel Sağlık Kurumlarının Reklam Verme Eğilimine Etkileri
Tuğçeğül TOPÇU Doç. Dr. Burcu ORALHAN Arş. Gör. Sinem SARGIN	Sosyal Medya Reklamlarının Üniversite Öğrencilerinin Satın Alma Niyeti Üzerinde Etkisi
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ÜNAL	Siyasi Parti Liderlerinin Sosyal Medya Üzerinden Verdikleri Mesajların Sınıflandırılmasına Yönelik Bir Çalışma
<b>FINDIK SALONU</b>	<b>LİDERLİK OTURUMU</b>
<b>11 HAZİRAN [09:00-10:45]</b>	<b>Oturum Başkanı: Prof. Dr. Murat TÜRK</b>
Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN Doç. Dr. Ömer ÇINAR Yük. Lis. Öğr. Özlem KAHRAMAN	Etkileşimci Liderlik Stilleri ile Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişki: Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma
Doç. Dr. Ahmet Burhan ÇAKICI Öğr. Gör. Emre GÜL	Kapsayıcı Liderlik: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması
Dr. Öğr. Üyesi Yavuz Selim DÜGER	Kişilik Özelliklerinin Liderlik Etme Motivasyonuna Etkisi: Cinsiyet Bağlamında Bir Araştırma
Arş. Gör. Şükrü BOZKURT Doç. Dr. Ergün KARA	Kamu Çalışanlarında Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi
Öğr. Gör. Dr. Didem ÖZTÜRK ÇİFTÇİ	21. Yüzyılda Değişen Örgütlerin Oluşturduğu Yeni Liderlik Yaklaşımları: Kavramsal Bir Değerlendirme
<b>KIRAZ SALONU</b>	<b>YÖNETİM VE ORGANİZASYON OTURUMU</b>
<b>11 HAZİRAN [09:00-10:45]</b>	<b>Oturum Başkanı: Prof. Dr. Hatice Necla KELEŞ</b>
Yük. Lis. Öğr. Tuncay ODABAŞ Dr. Öğr. Üyesi Esra Gökçen KAYGISIZ	Kurumsal İtibar Bağlamında Türkiye'de Faaliyet Gösteren Asırlık Aile İşletmelerinin Web Sitelerinin İncelenmesi
Öğr. Gör. Abdullah Zübeyr AKMAN	Duygusal Kültür ile Çalışan Tatmini ve Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Nitel Bir Yaklaşım
Dr. Burcu YİĞİT	İşkoliklik: Akademisyenler Üzerine Bir Çalışma
Öğr. Gör. Ela OĞAN Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF	Belirsiz Çevre Koşullarına Esnek Çözümler: Sanal Organizasyonlar
Öğr. Gör. Dr. Feride AYDIN Prof. Dr. Bilçin MEYDAN	Bir Mesleğin Profesyonelleşme Sürecinde Mesleki Eğitimin Kurumsallaşması: Hemşirelik Mesleği Örneği
<b>GİRESUN SALONU</b>	<b>TEKNOLOJİ YÖNETİMİ OTURUMU</b>
<b>11 HAZİRAN [09:00-10:45]</b>	<b>Oturum Başkanı: Prof. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT</b>
Dr. Öğr. Üyesi Emrah BİLGİÇ Arş. Gör. Dr. Ahmet KOÇAK	Dropshipping: E-Ticarette Yeni Bir İş Modeli ve Araştırma Konusu
Dr. Öğr. Üyesi Selma KILIÇ KIRILMAZ	Endüstri 4.0: Robotlar ve İstihdam
Öğr. Gör. Dr. Cevdet ÖZMEN	İnternet ve Teknoloji Odaklı Girişim Ofisleri'nin Benzer Teknolojik Ve Fiziksel Donanım Özellikleri Nelerdir Ve Geleceğe Nasıl Hazırlanıyorlar?

Doç. Dr. Fikret SÖZBİLİR Yük. Lis. Öğr. Emine AYDIN	Mesleki Çalışmalarda Dijital Teknolojilere Yönelik Tutum
Arş. Gör. Nimet KALKAN Arş. Gör. Şengül DURAN	İhracatta Hedef Ülke Belirlenmesine Farklı Bir Bakış Açısı: Fındık İhracatının Ağ Analizi ile İncelenmesi
<b>11 HAZİRAN [10:45-11:00]</b>	<b>ARA</b>
<b>11:00-12:45</b>	<b>11 HAZİRAN 2021 CUMA 2. PARALEL OTURUMLAR</b>
<b>ÇOTANAK SALONU</b>	<b>İNSAN KAYNAKLARI OTURUMU</b>
<b>11 HAZİRAN [11:00-12:45]</b>	<b>Oturum Başkanı: Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN</b>
Arş. Gör. Seyhan ÖZDEMİR Öğr. Gör. Dr. Ebru DEMİREL Dr. Öğr. Üyesi Beyza ERER	Sosyotelizm (Phubbing) Davranışı Nezaketsizlik Olarak Algılanır mı? Çalışanlar Üzerine Nitel Bir Çalışma
Dr. Öğr. Üyesi Tahir DEMİRSEL Arş. Gör. Leyla ERAT Banan AL-TURKİ	Kariyerizmin Proaktif Çalışma Davranışları Üzerindeki Etkisi
Demet KURU Dr. Öğr. Üyesi İlkey TURAN	Kadın Çalışanların Cam Tavan Algısının Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi
Öğr. Gör. Dr. Burcu BATGA Prof. Dr. Lutfiye ÖZDEMİR	Kişilik Özelliklerinin Politik Davranışlar Üzerine Etkisinde Algılanan Etik İş İkliminin Rolü
Doç. Dr. Bilal ÇANKIR Doç. Dr. Deniz PALALAR ALKAN	Öğrenilmiş Güçlülük İle Güçlendirmenin İş Stresi Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma
<b>FINDIK SALONU</b>	<b>GİRİŞİMCİLİK OTURUMU</b>
<b>11 HAZİRAN [11:00-12:45]</b>	<b>Oturum Başkanı: Prof. Dr. Mazlum ÇELİK</b>
Dr. Öğr. Üyesi Öcal FİDANBOY	Yerel Yazında Üçüncü Nesil Üniversite ve Girişimci Üniversite Kavramları Üzerine Bibliyometrik Bir Analiz
Arş. Gör. Dr. Engin YÜCEL Dr. Öğr. Üyesi Oytun Boran SEZGİN	Akademik Girişimcilik Motivasyonları ve Faaliyetleri Üzerine Nitel Bir Araştırma
Arş. Gör. Dr. Tuğba KARABOĞA	Sosyal İnovasyon ve Sosyal Girişimcilik Yazınının Son 20 Yıllık Gelişimi: Bibliyometrik Bir İnceleme
Dr. Seval AKSOY KÜRÜ Yük. Lis. Öğr. Gülden AKSOY	Etik Liderlik Üzerine Hazırlanan Lisansüstü Tezlerle Yönelik Bir İnceleme
Öğr. Gör. Dr. Mehmet KAPLAN Dr. Öğr. Üyesi Berna TURAK KAPLAN	Harvard Business Review Türkiye Özel Dosyalar: Stratejik Yönetim Bağlamı Analizi
<b>KİRAZ SALONU</b>	<b>YÖNETİM VE ORGANİZASYON OTURUMU</b>
<b>11 HAZİRAN [11:00-12:45]</b>	<b>Oturum Başkanı: Prof. Dr. Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU</b>
Dr. Öğr. Üyesi Çağrı TOPAL	Soma Madenlerinde Kurumsal Muhafaza İşleri Olarak Çatışma İlişkisi
Dr. Öğr. Üyesi Kemal EROĞLUER Dr. Öğr. Üyesi Hasan BOZTOPRAK	İş Zenginleştirmenin Yenilikçilik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Destek Algısının Düzenleyici Rolü
Dr. Öğr. Üyesi Yasemin HANCIOĞLU	İşletme Bölümü Öğrencilerinin Meslek Seçimini Etkileyen Faktörlerin Analitik Hiyerarşi Süreci Yaklaşımı ile Değerlendirilmesi
Dr. Öğr. Üyesi Berna TURAK KAPLAN Öğr. Gör. Dr. Mehmet KAPLAN	Evcilikten Kariyere Evrilen Barbie Oyunu
Doç. Dr. Hüseyin UZUNBACAK Doktora Öğr. Şerife KARAGÖZ	Kurumsal Sosyal Sorumluluğun (KSS) İşin Anlamı Üzerindeki Etkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma
<b>11 HAZİRAN [12:45-14:00]</b>	<b>ARA</b>

14:00-15:45	11 HAZİRAN 2021 CUMA 3. PARALEL OTURUMLAR
ÇOTANAK SALONU	SAYISAL YÖNTEMLER OTURUMU
11 HAZİRAN [14:00-15:45]	Oturum Başkanı: Prof. Dr. Osman ÇEVİK
Prof. Dr. Ayşe ÖZCAN BUCKLEY Dr. Öğr. Üyesi Serap PELİN TÜRKOĞLU	Kentsel Mekân Ve Çocuk Hakları Çocuk Dostu Kent Yaklaşımına Yönelik Politika Eğilimlerinin İstatistiksel Varyans Prosedürü Temelli OCRA Yöntemiyle Ölçümü
Arş. Gör. Dr. Gökhan KORKMAZ	Sürdürülebilirlik Misyonunda Yapay Zekânın Rol Potansiyeli: Bir Uygulama
Doç. Dr. Mehmet KARAHAN Salih GÜLŞEN	Veri Zarflama Analizi Yöntemiyle Sosyal Yardım Hizmet Performansının Değerlendirilmesi
Doktora Öğr. Neslihan SİVRİKAYA Doç. Dr. Mustafa ÖZKAN	ANFIS İle Ordu İli Doğalgaz Talep Tahmini
Arş. Gör. Dr. Cem GÜRLER Dr. Mehmet ÇAĞLAR	Avrupa Birliği ve Aday Ülkelerinin Hava Kirliliğinden Kaynaklanan Ölüm Açısından Kümelenmesi
FINDIK SALONU	YÖNETİM VE ORGANİZASYON OTURUMU
11 HAZİRAN [14:00-15:45]	Oturum Başkanı: Prof. Dr. Bayram KAYA
Doç. Dr. Zafer AYKANAT Dr. Öğr. Üyesi Tayfun YILDIZ	Rekabet Avantajı Sağlamada Çevresel Yönelim Etkili Midir? Bir Alan Araştırması
Arş. Gör. Niyazi Cem GÖRSOY Arş. Gör. Mert AKINET	Sadece Kargo Havayolu İşletmelerinde Kurumsal Stratejik Eş Bıçimlilik: Misyon İfadeleri Üzerine Bir Çalışma
Prof. Dr. Ömer TURUNÇ Doç. Dr. İrfan AKKOÇ Prof. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN	Sağlık Çalışanlarında İş Güvenliği İş Stresini Etkiler Mi? Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü
Dr. Öğr. Üyesi Tuğba ERHAN Öğr. Gör. Seher YASTIOĞLU Doç. Dr. Hasan Hüseyin UZUNBACAK	Sağlık Sektöründe İşin Anlamının İş Tatmini Üzerine Etkisinde Umudun Aracılık Rolü
Yük. Lis. Öğr. Meryem ÖZCAN Prof. Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU	Psikolojik Güçlendirme, İçsel Motivasyon ve Benlik Belirginliği Arasındaki İlişkiler
KIRAZ SALONU	FİNANS OTURUMU
11 HAZİRAN [14:00-15:45]	Oturum Başkanı: Prof. Dr. Veli AKEL
Dr. Öğr. Üyesi Beyza Mina ORDU AKKAYA	Belirsizlik ve Korku Endekslerinin BİST ile Bağlantısı
Dr. Öğr. Üyesi Kübra SAKA ILGIN Arş. Gör. Dr. Salim Sercan SARI	Küresel Risk Algısı ile BİST Banka ve Katılım Endeksi Arasındaki İlişkinin Analizi
Öğr. Gör. Dr. Neşegül PARLAK	Özel Kreş, Gündüz Bakımevleri ve Çocuk Klüplerinin Yatırım ve İşletme Döneminde Sürdürülebilir Kaynak Yönetimi: Ordu İli Araştırması
Doktora Öğr. Tuğba ATACAN	Etki Yatırımı Üzerine Kavramsal Bir Çalışma
GİRESUN SALONU	ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ OTURUMU
11 HAZİRAN [14:00-15:45]	Oturum Başkanı: Prof. Dr. Bilçin MEYDAN
Dr. Öğr. Üyesi Burcu AYDIN KÜÇÜK Arş. Gör. Gülnur YAĞICI	Örgütsel Sessizliğin İşyerinde Mutluluk Üzerindeki Etkisi: Bir Psiko-Sosyal Bireysel Kaynak Yokluğu Olarak Umutsuzluğun Rolü
Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN Arş. Gör. Kevser ÖZYAŞAR Yük. Lis. Öğr. Ayşe GÖKYAR	Örgütsel Sessizlik ve Silo Sendromunun Çalışan Performansı Üzerine Etkisi: Katılım Bankaları Üzerine Bir Alan Araştırması
Dr. Öğr. Üyesi Aysun DOĞAN Prof. Dr. Hakkı Okan YELOĞLU	Öz-Yeterliliğin İş Stresine Olan Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolünün İncelenmesine Yönelik Model Önerileri
Dr. Öğr. Üyesi Sabiha ANNAÇ GÖV	Teknopark İşletmelerinde Örgütsel Çeviklik ve Sübjektif Performans: Gaziantep Örneği
Dr. Öğr. Üyesi Aynur TAŞ	Yöneticiye Güven ile Astların Sesli Davranışı Arasındaki İlişkiler: Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü

11 HAZİRAN [15:45-16:00]		ARA
16:00-17:45	11 HAZİRAN 2021 CUMA 4. PARALEL OTURUMLAR	
ÇOTANAK SALONU	MUHASEBE OTURUMU	
11 HAZİRAN [16:00-17:45]	Oturum Başkanı: Prof. Dr. Ümmühan ASLAN	
Dr. Öğr. Üyesi Özen AKÇAKANAT	Covid-19 Salgınının Muhasebe, Raporlama Ve Denetime Etkisi: Bir Sanayi İşletmesinin Analizi	
Dr. Öğr. Üyesi Ozan ÖZDEMİR		
Doktora Öğr. Özer ŞEN	Kamu İdarelerinde E-İç Kontrol Sisteminin Kullanımı Üzerine Bir Araştırma	
Doç. Dr. Jale SAĞLAR		
Dr. Öğr. Üyesi Bilal Zafer BERİKOL	Sanayi 4.0'ın Finansal Raporlama Kalitesine Etkileri: Literatür İncelemesi	
Öğr. Gör. Öznur DOĞAN	Tek Düzen Hesap Planındaki Hazır Değerler İle Finansal Raporlama Standartlarına Uygun Hesap Planı Taslağındaki Nakit Ve Nakit Benzerleri Hesaplarının Karşılaştırılması	
Dr. Öğr. Üyesi Beyhan BELLER DİKMEN	Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Bağlılık Seviyelerinin Demografik Faktörler Açısından Analizi: Niğde İlinde Bir Araştırma	
FINDIK SALONU	ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ OTURUMU	
11 HAZİRAN [16:00-17:45]	Oturum Başkanı: Prof. Dr. Enver AYDOĞAN	
Dr. Öğr. Üyesi Rukiye CAN YALÇIN	İş Biçimlendirmenin İş Performansına Etkisi: Hizmet Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma	
Doç. Dr. Sema POLATÇI	Kişi-İş Uyumunun İş Performansı Üzerine Etkisi: İşte Kendini Yetiştirmenin Aracı Rolü	
Öğr. Gör. İfakat MUSLU		
Dr. Öğr. Üyesi Orkun DEMİRBAĞ	Lider-Üye Etkileşiminin Görev ve Bağlamsal Performans İle İlişkisinde Lider-Üye Etkileşimi Farklılaştırılmasının Düzenleyici Rolü	
Doktora Öğr. Meltem KÜÇÜK		
Arş. Gör. Dr. Murat BAŞ	Kamu Kurumlarında Yönetici Desteği ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Erzincan İli Örneği	
Dr. Öğr. Üyesi Fatma YILMAZ		
KIRAZ SALONU	BUSINESS ADMINISTRATION SESSION	
11 HAZİRAN [16:00-17:45]	Oturum Başkanı: Prof. Dr. Deniz ELBER BÖRÜ	
Dr. Gizem YILMAZ KOZCU	Effects of Transformational Leadership on Organizational Change Management and Organizational Ambidexterity	
Prof. Dr. Ömür Nezcen TİMUR CANDAY		
Arş. Gör. İlke Sezin AYAZ	Determinants of Port Reputation: A Qualitative Research	
Doç. Dr. Seçil SİĞALI		
Dr. Öğr. Üyesi Erdinç KOÇ	A Bibliometric Analysis of Supply Chain Agility Literature	
Dr. Öğr. Üyesi Duygu HİDİROĞLU	The Effects of Individual Level Factors and Entrepreneurial Incentives on Women Entrepreneurship: Regression Analysis	
Dr. Öğr. Üyesi Tuğba ÖZKAN	Financial Performance Analysis in BİST Food, Beverage and Tobacco Sector with AHP-MAIRCA Integration Approach	
GİRESUN SALONU	FİNANS OTURUMU	
11 HAZİRAN [16:00-17:45]	Oturum Başkanı: Prof. Dr. Başaran ÖZTÜRK	
Doktora Öğr. Alparslan BUDAK	Covid-19 Öncesi ve Sonrasında Yabancı Yatırım Akımlarının BİST-100 Endeksine Araçsal Etkisi	
Öğr. Gör. Dr. İnan KAYNAK	Algılanan Yönetici Desteğinin İş Yaşam Dengesine Etkisinde Ek Ödemenin Rolü: Kovid 19 Pandemisi Döneminde Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma	
Doktora Öğr. Neslihan SİVRİKAYA	Covid-19'un Enerji Sektöründeki İşletmelere Finansal Etkisi	
Doç. Dr. Uğur SEVİM		
Dr. Öğr. Üyesi Murat AYAR	Covid-19 Döneminde Uzaktan Eğitimin Kurumsal Aidiyete Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma	
Prof. Dr. Adnan ÇELİK		
Öğr. Gör. Dr. Deniz YILDIZ		



11:00-12:45	12 HAZİRAN 2021 CUMARTESİ 3. PARALEL OTURUMLAR
ÇOTANAK SALONU	COVID 19 OTURUMU
12 HAZİRAN [11:00-12:45]	Oturum Başkanı: Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN
Doktora Öğr. Meltem ÖZBAY Doç. Dr. Murat KOÇ	Covid-19 Salgınında Porter'ın Elmas Modeli Kapsamında Devlet Faktörü Üzerine Dönemsel Bir İnceleme
Dr. Öğr. Üyesi Ebru ERTÜRK Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif ÇİNİ	Covid 19 Pandemi Sürecinde Çalışanların Yaşadığı İş-Aile Yaşam Çatışması ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma
Dr. Öğr. Üyesi Pınar FAYGANOĞLU	Covid-19 Döneminde Çalışanların Teknostres Algıları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Telekomünikasyon Çalışanları Üzerine Bir Araştırma
Dr. Tolga TÜRKÖZ	Covid-19 Korkusunun İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Covid-19 İlişkili Psikolojik Sıkıntının Aracılık Rolü
Prof. Dr. Mazlum ÇELİK Dr. Demet KARAYILAN	Hemşirelerin Covid 19 Korkularının Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması
FINDIK SALONU	FINANS OTURUMU
12 HAZİRAN [11:00-12:45]	Oturum Başkanı: Prof. Dr. Metin Kamil ERCAN
Doktora Öğr. Aykan COŞKUN	2008 Küresel Finans Krizinde Hedge Fon Yatırım Stratejilerinin Başarılarının İncelenmesi
Dr. Öğr. Üyesi Onur ÖZEVİN	Sürdürülebilirlik Performansın Entropi ve TOPSİS Yöntemleriyle Değerlendirilmesi: BİST Şirketleri Üzerine Bir Uygulama
Dr. Öğr. Üyesi Ecenur UĞURLU YILDIRIM	Güven, Belirsizlik ve İşsizlik: Türkiye Örneği
Dr. Öğr. Üyesi Bahadır KARAKOÇ	İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalar Açısından Ticari Kredi Arzı-Pazarlama İlişkisi
Doç. Dr. Murat ATİK Dr. Öğr. Üyesi Bülent YILMAZ	Kıymetli Maden Piyasasında Yüksek Frekanslı İşlemlere Göre Piyasa Etkinlik Analizi
KIRAZ SALONU	YÖNETİM VE ORGANİZASYON OTURUMU
12 HAZİRAN [11:00-12:45]	Oturum Başkanı: Prof. Dr. Dursun BİNGÖL
Dr. Öğr. Üyesi Elif BİLGİNOĞLU Prof. Dr. Uğur YOZGAT	Hatasız Kul Olmaz (Psikolojik Güvenliğin Hata Yönetimi Kültürü ile Hatalardan Öğrenme İlişkisinde Düzenleyici Rolü Üzerine Bir Araştırma)
Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA Öğr. Gör. Mukadder BEKTAŞ UÇAR Doktora Öğrencisi Buket ARSLAN	Kalite Yönetim Sistemleri Üzerine Bir Araştırma: Karabük Üniversitesi Deneyimi
Dr. Öğr. Üyesi Belgin BAHAR	Y Kuşağının Yöneticilerden Liderlik Tarzı Beklentileri ve Motivasyon Kaynaklarının İncelenmesi
Dr. Öğr. Üyesi Ceren AYDEMİR Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN	Zorunlu Vatandaşlık Davranışının İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi
Dr. Öğr. Üyesi Gökdeniz KALKIN Doç. Dr. Haluk ERDEM	Lisans Öğrencilerinde Duygusal Zekâ ve Algılanan İstihdam Edilebilirlik Algısı Etkileşimi
GİRESUN SALONU	ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA OTURUMU
12 HAZİRAN [11:00-12:45]	Oturum Başkanı: Prof. Dr. Sahavet GÜRDAL
Arş. Gör. Sinem KÜÇÜKYILMAZ Arş. Gör. Cemile Gökçe ELKOVAN Dr. Öğr. Üyesi Zeynep ÖZGÜNER	Yeni Ürün Geliştirme Sürecindeki Başarı Faktörlerinin DEMATEL Yöntemi ile Değerlendirilmesi
Arş. Gör. Dr. Elif BİLGİN Dr. Öğr. Üyesi Yusuf ULUSOY	Talep Tahmini ve Stok Yönetimi Üzerine Bir Uygulama

Dr. Öğr. Üyesi Serkan DEMİRDÖĞEN	Katmanlı Üretim Modeli, Covid-19 Döneminde Sağlık Tedarik Zincirinde Ortaya Çıkan Sorunlara Çözüm Olabilir Mi?
Dr. Öğr. Üyesi Canan YILMAZ UZ	Algılanan Fiyat Adaletinin Marka Tercihi Üzerine Etkisi: Marka Güveninin Aracılık Rolü
Doç. Dr. Esen ŞAHİN Yük. Lis. Öğr. Mehnur BAŞTOPUZ	Yeşil Pazarlamaya Panoramik Bir Yaklaşım
<b>12 HAZİRAN [12:45-13:00]</b>	<b>ARA</b>
<b>13:00-13:30</b> <b>GİRESUN SALONU</b>	<b>KAPANIŞ KONUŞMALARİ VE DEVİR-TESLİM TÖRENİ</b>
<b>12 Haziran (13:00-13:30)</b>	<b>Oturum Başkanı Prof. Dr. M. Şükrü AKDOĞAN</b>

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER.....	XXVI
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE MÜŞTERİ YÖNELİMİNİN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	1
İŞYERİ MUTLULUĞU VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACI ROLÜNÜN BELİRLENMESİ .....	15
ÖRGÜTSEL ADALET İLE İŞE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ROLÜ.....	34
ÖRGÜTSEL ÇIKTILARI BAĞLAMINDA KARANLIK ÜÇLÜNÜN ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLARA ETKİSİ.....	52
ÖRGÜTSEL KİMLİK-İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNDE İŞE KENDİNİ KAPTIRMANIN ARACILIK ROLÜ .....	60
FAİZ ORANI VE BIST100 ENDEKSİ ARASINDAKİ VOLATİLİTE YAYILIMI: MULTIGARCH MODELLERİ İLE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA .....	69
BORSA ENDEKSLERİ ARASINDAKİ KARŞILIKLI İLİŞKİNİN NEDENSELLİK ANALİZİ: BRICS ÜLKELERİ ve TÜRKİYE ÖRNEĞİ .....	88
VUCA BİLEŞENLERİNİN ÖLÇÜMLENMESİ ÜZERİNE BİR ÖLÇEK UYARLAMA ÇALIŞMASI.....	102
COVID-19 SALGINININ İŞLETMELERİN FİNANSAL TABLOLARINA ETKİSİ: BİST HABERLEŞME SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	120
THE EFFECT OF COVID-19 OUTBREAK ON BUSINESS FINANCIAL STATEMENTS: A STUDY ON BIST COMMUNICATION SECTOR .....	120
PANDEMİ SÜRECİNDE AKADEMİSYEN ANNELERİN YAŞADIKLARI AİLE-İŞ VE İŞ- AİLE ÇATIŞMALARINA YÖNELİK NİTEL BİR ÇALIŞMA.....	132
PANDEMİ SÜRECİNDE ÖĞRETMENLERİN UZAKTAN EĞİTİM SÜRECİNİN DEĞİŞİM DİRENCİNE ETKİSİ: ÜNYE'DE BİR ARAŞTIRMA.....	142
POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN İŞ TATMİNİNE VE ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ.....	155
ÜNİVERSİTE İDARİ PERSONELİNİN İŞ ALGISI VE TUTUMU ÜZERİNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ROLÜ .....	166
PROSOSYAL MOTİVASYON ve İŞYERİ MUTLULUĞU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	183
PROBLEMS AND PITFALLS IN TEAMWORK.....	194



EXAMINATION OF THE EFFECTS OF CONSUMERS' PRICE SENSITIVITY PERCEPTION ON THE LOCAL PRODUCT PURCHASE INTENTION ON THE MEDIATION OF ATTITUDE FOR LOCAL PRODUCTS .....	211
THE EFFECT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON THE FIVE FACTOR PERSONALITY STRUCTURE IN THE COVID 19 OUTBREAK ENVIRONMENTAL CONDITIONS.....	236
DOĞRUSAL FİZİKİ PROGRAMLAMA YÖNTEMİNİ KULLANARAK BİR RULMAN İŞLETMESİ İÇİN İŞGÖREN SEÇİMİ .....	250
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY COMMUNICATION OF BANKS IN THE FIRST DAYS OF THE COVID-19 PANDEMIC IN TURKEY.....	257
FARKLI KUŞAKLARDAN KULLANICILARIN ÇEVİRİMİÇİ ALIŞVERİŞ KARARI İLE SİBER RİSK ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	275
TEDARİK ZİNCİRİNDE ELDE EDİLEN KAZANÇLAR ADİL PAYLAŞILIYOR MU? HİDROLİK EKİPMAN İMALATI SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA.....	305
SOSYAL MEDYA REKLAMLARININ ÖZEL SAĞLIK KURUMLARININ REKLAM VERME EĞİLİMİNE ETKİLERİ.....	319
SOSYAL MEDYA REKLAMLARININ ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN SATIN ALMA NİYETİ ÜZERİNDE ETKİSİ* .....	337
SİYASİ PARTİ LİDERLERİNİN SOSYAL MEDYA ÜZERİNDEN VERDİKLERİ MESAJLARIN SINIFLANDIRILMASINA YÖNELİK BİR ÇALIŞMA .....	347
ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK STİLLERİ İLE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: EĞİTİM KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA .....	363
KAPSAYICI LİDERLİK: BİR ÖLÇEK UYARLAMA ÇALIŞMASI .....	374
KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN LİDERLİK ETME MOTİVASYONUNA ETKİSİ: CİNSİYET BAĞLAMINDA BİR ARAŞTIRMA .....	387
KAMU ÇALIŞANLARINDA DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ.....	398
21. YÜZYILDA DEĞİŞEN ÖRGÜTLERİN OLUŞTURDUĞU YENİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI: KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME.....	408
KURUMSAL İTİBAR BAĞLAMINDA TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN ASIRLIK AİLE İŞLETMELERİNİN WEB SİTELERİNİN İNCELENMESİ .....	419
DUYGUSAL KÜLTÜR İLE ÇALIŞAN TATMİNİ VE BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİYE NİTEL BİR YAKLAŞIM .....	434
İŞKOLİKLİK: AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA.....	441
BELİRSİZ ÇEVRE KOŞULLARINA ESNEK ÇÖZÜMLER: SANAL ORGANİZASYONLAR .....	450

E-TİCARETTE YENİ BİR İŞ MODELİ ve BİR DİJİTAL ARBİTRAJ TÜRÜ: DROPSHİPPNG .....	480
ENDÜSTRİ 4.0: ROBOTLAR ve İSTİHDAM.....	489
İNTERNET VE TEKNOLOJİ ODAKLI GİRİŞİM OFİSLERİ’NİN BENZER TEKNOLOJİK VE FİZİKSEL DONANIM ÖZELLİKLERİ NELERDİR VE GELECEĞE NASIL HAZIRLANIYORLAR? .....	499
MESLEKİ ÇALIŞMALARDA DİJİTAL TEKNOLOJİLERE YÖNELİK TUTUM .....	518
İHRACATTA HEDEF ÜLKE BELİRLENMESİNE FARKLI BİR BAKIŞ AÇISI: FINDIK İHRACATININ AĞ ANALİZİ İLE İNCELENMESİ.....	534
SOSYOTELİZM (PHUBBİNG) DAVRANIŞI NEZAKETSİZLİK OLARAK ALGILANIR MI? ÇALIŞANLAR ÜZERİNE NİTEL BİR ÇALIŞMA .....	545
KARİYERİZMİN PROAKTİF ÇALIŞMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	556
KADIN ÇALIŞANLARIN CAM TAVAN ALGISININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ.....	567
KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN POLİTİK DAVRANIŞLAR ÜZERİNE ETKİSİNDE ALGILANAN ETİK İŞ İKLİMİNİN ROLÜ .....	585
ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK İLE GÜÇLENDİRMENİN İŞ STRESİ ÜZERİNE ETKİSİ: KAMU SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA .....	595
YEREL YAZINDA ÜÇÜNCÜ NESİL ÜNİVERSİTE VE GİRİŞİMCİ ÜNİVERSİTE KAVRAMLARI ÜZERİNE BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ .....	604
AKADEMİK GİRİŞİMCİLİK MOTİVASYONLARI VE FAALİYETLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA.....	613
SOSYAL İNOVASYON VE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK YAZINININ SON 20 YILLIK GELİŞİMİ: BİBLİYOMETRİK BİR İNCELEME.....	624
ETİK LİDERLİK ÜZERİNE HAZIRLANAN LİSANSÜSTÜ TEZLERE YÖNELİK BİR İNCELEME .....	637
HARVARD BUSINESS REVIEW TÜRKİYE ÖZEL DOSYALAR: STRATEJİK YÖNETİM BAĞLAMI ANALİZİ .....	661
SOMA MADENLERİNDE KURUMSAL MUHAFAZA İŞİ OLARAK ÇATIŞMA İLİŞKİSİ.....	670
İŞ ZENGİNLEŞTİRMENİN YENİLİKÇİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ.....	679
İŞLETME BÖLÜMÜ ÖĞRENCİLERİNİN MESLEK SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ YAKLAŞIMI İLE DEĞERLENDİRİLMESİ .....	697
EVCİLİKTEN KARİYERE EVRİLEN BARBIE OYUNU .....	716
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN (KSS) İŞİN ANLAMI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA .....	724

KENTSEL MEKÂN VE ÇOCUK HAKLARI: ÇOCUK DOSTU KENT YAKLAŞIMINA YÖNELİK POLİTİKA EĞİLİMLERİNİN İSTATİSTİKSEL VARYANS PROSEDÜRÜ TEMELLİ OCRA YÖNTEMİYLE ÖLÇÜMÜ .....	738
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK MİSYONUNDA YAPAY ZEKÂNIN ROL POTANSİYELİ: BİR UYGULAMA .....	742
Gökhan KORKMAZ .....	742
VERİ ZARFLAMA ANALİZİ YÖNTEMİYLE SOSYAL YARDIM HİZMET PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ .....	752
ANFİS İLE ORDU İLİ DOĞALGAZ TALEP TAHMİNİ .....	762
AVRUPA BİRLİĞİ VE ADAY ÜLKELERİNİN HAVA KİRLİLİĞİNDEN KAYNAKLANAN ÖLÜMLER AÇISINDAN KÜMELENMESİ .....	771
REKABET AVANTAJI SAĞLAMADA ÇEVRESEL YÖNELİM ETKİLİ MİDİR? BİR ALAN ARAŞTIRMASI.....	779
SADECE KARGO HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE KURUMSAL STRATEJİK EŞ BİÇİMLİLİK: MİSYON İFADELERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA.....	793
DAĞITIM ADALETİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ .....	808
SAĞLIK SEKTÖRÜNDE İŞİN ANLAMININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİNDE UMUDUN ARACILIK ROLÜ .....	815
PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME, İÇSEL MOTİVASYON VE BENLİK BELİRGİNLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	829
BELİRSİZLİK VE KORKU ENDEKSLERİNİN BİST İLE BAĞINTISI .....	840
KÜRESEL RİSK ALGISI İLE BİST BANKA VE KATILIM ENDEKSİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ.....	849
ÖZEL KREŞ, GÜNDÜZ BAKİMEVLERİ VE ÇOCUK KULÜPLERİNİN YATIRIM VE İŞLETME DÖNEMİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR KAYNAK YÖNETİMİ: ORDU İLİ ARAŞTIRMASI.....	863
ETKİ YATIRIMI ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA .....	878
ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN İŞYERİNDE MUTLULUK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR PSİKO-SOSYAL BİREYSEL KAYNAK YOKLUĞU OLARAK UMUTSUZLUĞUN ROLÜ .....	887
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE SİLO SENDROMUNUN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: KATILIM BANKALARI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI .....	912
ÖZ-YETERLİLİĞİN İŞ STRESİNE OLAN ETKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACILIK ROLÜNÜN İNCELENMESİNE YÖNELİK MODEL ÖNERİLERİ .	926
TEKNOPARK İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK VE SUBJEKTİF PERFORMANS: GAZİANTEP ÖRNEĞİ.....	936
TEKNOPARK İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK VE SUBJEKTİF PERFORMANS: GAZİANTEP ÖRNEĞİ.....	945

YÖNETİCİYE GÜVEN İLE ASTLARIN SESLİ DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLER: ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ROLÜ.....	954
COVID-19 SALGINININ MUHASEBE, RAPORLAMA VE DENETİME ETKİSİ: BİR SANAYİ İŞLETMESİNİN ANALİZİ.....	976
KAMU İDARELERİNDE E-İÇ KONTROL SİSTEMİNİN.....	985
SANAYİ 4.0'ın FİNANSAL RAPORLAMAKALİTESİNE ETKİLERİ: LİTERATÜR İNCELEMESİ.....	993
TEK DÜZEN HESAP PLANINDAKİ HAZIR DEĞERLER İLE FİNANSAL RAPORLAMA STANDARTLARINA UYGUN HESAP PLANI TASLAĞINDAKİ NAKİT VE NAKİT BENZERLERİ HESAPLARININ KARŞILAŞTIRILMASI .....	998
MUHASEBE MESLEK MENSUPLARININ MESLEKİ BAĞLILIK SEVİYELERİNİN DEMOGRAFİK FAKTÖRLER AÇISINDAN ANALİZİ: NIĞDE İLİNDE BİR ARAŞTIRMA .....	1006
İŞ BİÇİMLENDİRMENİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: HİZMET ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA.....	1015
KİŞİ-İŞ UYUMUNUN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: İŞTE KENDİNİ YETİŞTİRMENİN ARACI ROLÜ.....	1027
LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN GÖREV VE BAĞLAMSAL PERFORMANS İLE İLİŞKİSİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ FARKLILAŞTIRILMASININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ.....	1039
KAMU KURUMLARINDA YÖNETİCİ DESTEĞİ VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: ERZİNCAN İLİ ÖRNEĞİ .....	1058
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL ÇİFT YETENEKLİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	1070
DETERMINANTS OF PORT REPUTATION: A QUALITATIVE RESEARCH .....	1081
A BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF SUPPLY CHAIN AGILITY LITERATURE.....	1092
THE IMPACT OF INDIVIDUAL FACTORS AND GOVERNMENT SUPPORT ON THE LEVEL OF WOMEN ENTREPRENEURSHIP: REGRESSION ANALYSIS .....	1107
FINANCIAL PERFORMANCE ANALYSIS IN BIST FOOD, BEVERAGE AND TOBACCO SECTOR WITH AHP-MAIRCA INTEGRATION APPROACH .....	1123
COVID-19 ÖNCESİ VE SONRASINDA YABANCI YATIRIM AKIMLARININ BIST-100 ENDEKSİNE ARAÇSAL ETKİSİ .....	1140
ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN İŞ YAŞAM DENGESİNE ETKİSİNDE EK ÖDEMENİN ROLÜ: KOVİD 19 PANDEMİSİ DÖNEMİNDE SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	1159
COVID-19'UN ENERJİ SEKTÖRÜNDEKİ İŞLETMELERE FİNANSAL ETKİSİ .....	1176

COVID-19 DÖNEMİNDE UZAKTAN EĞİTİMİN KURUMSAL AİDİYETE ETKİSİ: ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	1192
COVID-19 SALGININDA PORTER'IN ELMAS MODELİ KAPSAMINDA DEVLET FAKTÖRÜ ÜZERİNE DÖNEMSEL BİR İNCELEME .....	1205
COVID 19 PANDEMİ SÜRECİNDE ÇALIŞANLARIN YAŞADIĞI İŞ-AİLE YAŞAM ÇATIŞMASI İLE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	1218
COVID-19 DÖNEMİNDE ÇALIŞANLARIN TEKNOSTRES ALGILARI İLE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: TELEKOMÜNİKASYON ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA .....	1237
COVID-19 KORKUSUNUN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE COVID-19 İLİŞKİLİ PSİKOLOJİK SIKINTININ ARACILIK ROLÜ .....	1252
HEMŞİRELERİN COVID 19 KORKULARININ SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE FARKLILAŞMASI .....	1266
2008 KÜRESEL FİNANS KRİZİNDE HEDGE FON YATIRIM STRATEJİLERİNİN BAŞARILARININ İNCELENMESİ .....	1279
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSIN ENTROPİ VE TOPİS YÖNTEMLERİYLE DEĞERLENDİRİLMESİ: BİST ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA .....	1301
GÜVEN, BELİRSİZLİK VE İŞSİZLİK: TÜRKİYE ÖRNEĞİ.....	1312
İMALAT SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN FİRMALAR AÇISINDAN KREDİLİ SATIŞLAR-PAZARLAMA İLİŞKİSİ .....	1325
KIYMETLİ MADEN PİYASASINDA YÜKSEK FREKANSLI İŞLEMLERE GÖRE PİYASA ETKİNLİK ANALİZİ .....	1331
HATASIZ KUL OLMAZ (PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN HATA YÖNETİMİ KÜLTÜRÜ İLE HATALARDAN ÖĞRENME İLİŞKİSİNDE DÜZENLEYİCİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA) .....	1342
KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: KARABÜK ÜNİVERSİTESİ DENEYİMİ .....	1359
A RESEARCH ON QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS: KARABÜK UNIVERSITY EXPERIENCE.....	1359
Y KUŞAĞININ YÖNETİCİLERDEN LİDERLİK TARZI BEKLENTİLERİ VE MOTİVASYON KAYNAKLARININ İNCELENMESİ .....	1373
ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ İŞE YABANCILAŞMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	1384
LİSANS ÖĞRENCİLERİNDE DUYGUSAL ZEKÂ VE ALGILANAN İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK ALGISI ETKİLEŞİMİ .....	1392

YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİNDEKİ BAŞARI FAKTÖRLERİNİN DEMATEL YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ .....	1404
TALEP TAHMİNİ VE STOK YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA .....	1413
KATMANLI ÜRETİM MODELİ,COVID-19 DÖNEMİNDE SAĞLIK TEDARİK ZİNCİRİNDE ORTAYA ÇIKAN SORUNLARA ÇÖZÜM OLABİLİR Mİ? .....	1435
ALGILANAN FİYAT ADALETİNİN MARKA TERCİHİ ÜZERİNE ETKİSİ: MARKA GÜVENİNİN ARACILIK ROLÜ .....	1444
YEŞİL PAZARLAMAYA PANORAMİK BİR YAKLAŞIM.....	1455

## ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE MÜŞTERİ YÖNELİMİNİN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Dilek Işılay ÜÇOK<sup>1</sup>

### Özet

Duygusal emek kavramı; yapılan işin yapısı gereği kişilerin, görevlerini yerine getirirken duygularını dışardan gözlemlenebilir şekilde düzenlemeleri gerek yüz ifadelerini gerekse beden hareketlerini bu amaç doğrultusunda kullanmaları olarak tanımlanmaktadır. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda kişilerin, gerçek duygularından ziyade örgüt yönetimi tarafından belirlenmiş olan duyguları sergilemeye çalışmalarının, çalışma ortamında bir takım olumsuz tutum ve davranışları açığa çıkartacağı düşünülmektedir. Bu nedenle; çalışma ortamında kişilerin, örgütlerine yönelik olarak geliştirmiş oldukları destek algılarının ve müşteriye olan yönelim düzeylerinin, duygusal emek davranışlarının oluşumuna ne düzeyde katkı sağladığının tespit edilmesinin, başarı ve memnuniyet gibi kavramların ön planda olduğu çalışma yaşamına ışık tutacağı düşünülmektedir. Kamu ve özel sektör çalışanı olan 204 kişi, kolayda örneklem yöntemiyle seçilerek araştırmanın örneklem grubuna dâhil edilmişlerdir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği tercih edilmiştir. Anket formunda ise; Duygusal Emek, Müşteri Yönelimi ve Algılanan Örgütsel Destek ölçeklerinden faydalanılmıştır. Araştırma sonuçları, çalışanların örgütsel destek algıları ve müşteri yönelim düzeyleriyle duygusal emek davranışları arasında anlamlı ilişkileri ortaya koymuştur. Çalışma bulgularının örgütlerde duygusal emek davranışlarının ortaya çıkış süreçlerine dair yeni bir bakış açısı kazandıracağına ve çalışanların müşteri yönelim düzeyleriyle duygusal emek arasındaki ilişkiyi araştırarak ilk çalışma olması nedeniyle de ulusal yazına katkıda bulunacağına inanılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Emek, Algılanan Örgütsel Destek, Müşteri Yönelimi

## THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND CUSTOMER ORIENTATION ON EMOTIONAL LABOR

### Abstract

Emotional labor is a form of emotional regulation wherein workers are expected to display certain emotions during interpersonal transactions as part of their jobs, and to promote organizational goals. Researchers have emphasized that suppressing one's genuine emotions and trying to display emotions which are determined by the organization can lead negative attitudes and behaviors in the workplace. Therefore, the aim of this study is to investigate whether perceived organizational support and customer orientation have impact on emotional labor. Data were collected through convenience sampling method from 204 employees working in organizations functioning in the public and private sectors. Data were collected through survey form. In data collection tool, emotional labor scale, customer orientation scale and perceived organizational support scale were used. Results of the study revealed that perceived organizational support and customer orientation have significant contributions on emotional labor. The findings of the study will bring a new perspective on the occurrence of emotional labor in organizations and provide a contribution to the literature as it is the first study in national literature regarding the relationship between customer orientation and emotional labor.

**Key Words:** Emotional Labor, Perceived Organizational Support, Customer Orientation

### 1. GİRİŞ

İşletmelerde, müşteri memnuniyetinin önemli bir değerlendirme kriteri olarak kabul edildiği günümüzde, özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin çalışanlarından beklentilerinin farklılaştığı ve gittikçe talepkar bir

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Doğu Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü (İngilizce), [disilay@dogus.edu.tr](mailto:disilay@dogus.edu.tr)

boyut kazandığı görülmektedir. Söz konusu beklentilerin sadece iş sonuçları, performans artışı ya da verimlilik düzeyi gibi somut kriterlerle sınırlı kalmadığı ve çalışanların örgüt tarafından belirlenen duygu ve tutumları sergilenmeleri yönünde teşvik edildiği bilinmektedir. Alan yazına bakıldığında ise bu durumun, müşterilerin ikna edilmesi amacıyla örgüt tarafından istenilen duyguların sergilenmesi, olumsuz olarak değerlendirilebilecek duyguların gizlenmesi ve yönetilmesi olarak tanımlanan (Hochschild, 1983) duygusal emek kavramıyla açıklandığı görülmektedir.

Bu noktada konuyla ilgili yapılan araştırmalarda (Abraham, 1998; Güngör, 2009; Wharton ve Erickson, 1993) kişilerin, gerçek duygularından ziyade örgüt yönetimi tarafından belirlenmiş olan duyguları sergilemeye çalışmalarının, çalışma ortamında bir takım olumsuz tutum ve davranışları açığa çıkartacağı düşünülmektedir. Bu nedenle, duygusal emek davranışlarının örgütlerde açığa çıkmasına neden olabilecek unsurların tespit edilmesi büyük önem taşımaktadır. Buradan yola çıkıldığında, günümüzde, müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin gün geçtikçe farklılaşması, beraberinde örgütlerin daha çok müşteri odaklı davranmalarına ve çalışanlarından bu beklentileri karşılayacak tutum ve davranışlar içinde olmalarını beklemelerine neden olmaktadır. Bu noktada, müşteri yönelimli olma kavramı, çalışanların müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabileceklerine dair inançlı olma ve onlarla etkileşimde bulunmaktan memnuniyet duyma düzeylerini ifade etmektedir (Donavan, Brown ve Mowen, 2004).

Bunun yanı sıra, çalışanların müşteri eğilimli olma düzeyleriyle ilgili yapılan çalışmalarda (Babakus, Yavas ve Ashill, 2009; Zablah, Franke, Brown ve Bartholomew, 2012) müşteri odaklı olmanın, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yüksek performans düzeyi gibi olumlu tutum ve davranışların öncülü olarak belirtilmiş olması, söz konusu kavramın, duygusal emek üzerindeki etkilerinin araştırılmasına da zemin oluşturmaktadır. Öte yandan, çalışma ortamında kişilerin, örgütleri tarafından önemsendiklerini hissetmeleri ve kendilerine değer verildiğini düşünmeleri anlamında kullanılan örgütsel destek algısı kavramının, çalışanların işe yönelik tutumlarını olumlu yönde etkileyeceği ve duygusal emek davranışları üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle; çalışma ortamında kişilerin, örgütlerine yönelik olarak geliştirmiş oldukları algıların ve müşteriye yönelim düzeylerinin, duygusal emek davranışlarının oluşumuna ne düzeyde katkı sağladığının tespit edilmesinin, başarı ve memnuniyet gibi kavramların ön sıraya yerleştirildiği çalışma yaşamında yöneticilere yol göstereceğine inanılmaktadır.



## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Duygusal emek kavramı; kişilerin görevlerini yerine getirirken duygularını dışardan gözlemlenebilir şekilde düzenlemeleri gerek yüz ifadelerini gerekse beden hareketlerini bu amaç doğrultusunda kullanmaları olarak tanımlanmaktadır (Hochschild, 1983, s.7). Ashforth ve Humphrey (1993) ise duygusal emek kavramını, “ortama uygun duyguyu sergileme eylemi” olarak tanımlamışlar ve odak noktasını, çalışanın varsayılan duygularından ziyade davranışlarına kaydırmışlardır (s.90). Morris ve Feldman (1996) ise söz konusu kavramı bireysel bir duygu durumundan bir adım öteye taşımışlar ve tanımın içine örgütsel beklentileri de dâhil ederek, çalışanların müşterilerle etkileşimleri sırasında kendilerinden istenilen duyguları sergileme yönünde planlı ve kontrollü bir çaba içinde olmaları anlamında kullanmışlardır (s.987). Grandey (2000) duygusal emeği, kişilerin örgüt amaçları doğrultusunda duygularını “ayarladıkları/düzenledikleri” bir süreç olarak görmüş ve özellikle alt-kademe çalışanlar açısından olumlu sonuçlar doğurabileceğini ifade etmiştir (s.97). Liu, Perrewe, Hochwarter ve Kacmar (2004) ise yaptıkları çalışmada duygusal emeği; çalışanların hissettikleri ve sergiledikleri duygular arasındaki tutarsızlık nedeniyle oluşan duygusal gerilimi azaltma çabası olarak tanımlamışlardır (s.13). Bu çalışmalar duygusal emek kavramının farklı yönlerine değinmiş olsalar da hepsinin ortak bir temelde zemin bulduğu görülmektedir: Kişiler çalıştıkları ortamda duygusal ifadelerini düzenlemekte ve duruma göre ayarlamaktadırlar. Duygusal emek kavramıyla ilgili yapılan çalışmaların diğer bir ortak paydası ise; çalışanların bu süreçte sergiledikleri duyguları içselleştirmeleriyle ilgili benzer boyutları ortaya koymalarıdır. Bu boyutlar; (a) yüzeysel davranış; çalışma ortamında kişinin gerçekte hissetmiş olduğu duyguyu maskeleyerek, örgütün kendisinden beklediği duygu ve davranışları yüz ifadesi, mimik ve ses tonu yardımıyla sergilemesi, (b) derinlemesine davranış; çalışanın örgütün sergilenmesini beklediği duyguları gerçekten hissetmeye/deneyimlemeye çalışması ve bunun için duygusal çaba göstermesi, (c) samimi davranış; çalışanların hissetmiş oldukları gerçek duyguları değiştirmeden dışarıya sergileme olarak ifade edilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993, s.92-94).

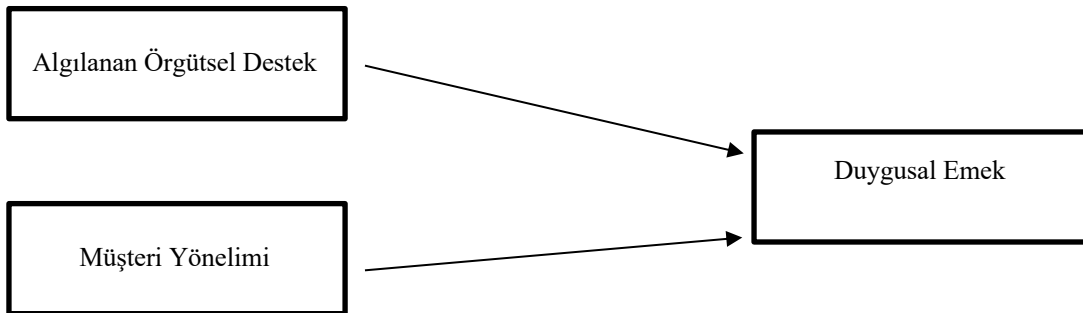
Çalışanların, kurumlarının başarıya ulaşmaları için sarf ettikleri çabaya, kişisel katkılara ve gösterdikleri özveriye ne oranda değer verdiği ve onların esenliğiyle ne derece ilgilendiğiyle ilgili zihinlerinde geliştirmiş oldukları inançlar bütünü olarak tanımlanan algılanan örgütsel destek kavramı, örgütlerin gelecekte çalışanların hastalık, hata ya da düşük performans düzeylerine karşı göstereceği muhtemel tepkiyi de içermektedir. Örgütleri tarafından desteklendiklerine inanan çalışanlar, hedeflerine ulaşmak için gösterecekleri çabaların bir karşılık (ödül) bulacağına inanmakta ve örgütleriyle aralarında duygusal bir bağ geliştirmektedir. Söz konusu beklenti ve duygusal bağlanma, çalışanların daha

yüksek düzeyde performans sergilemelerine ve kurumun hedeflerine ulaşmak için gösterdikleri çabaları artırmalarına neden olmaktadır (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986, s.501).

Hizmet sektöründe müşteriler ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi şekillendiren kavramlardan biri olan müşteri yönelimi ise, kişilerin müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabileceklerine dair inançlı olma ve onlarla etkileşimde bulunmaktan memnuniyet duyma düzeylerini ifade etmektedir (Donavan vd., 2004). Brown, Mowen, Donavan ve Licata (2002) ise kavramı, çalışma ortamında kişilerin müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama eğilimleri veya yatkınlıkları olarak tanımlamaktadır (s.111). Çalışanların müşterilerle etkileşimleri sırasında nazik ve yardımsever olmalarına yönelik eğilimleri ve hizmet kalitesini sürekli geliştirmeyi amaçlayan duygusal bağlılık düzeyleri de kavramı bireysel düzeyde açıklayan tanımlamalar olarak ifade edilmektedir (Lee, Ok ve Hwang, 2016).

Araştırmada yukarıda tanımlanan değişkenlerin ilişkisini incelemeye yönelik olarak bir model oluşturulmuştur. Modelde, “Algılanan Örgütsel Destek” ve “Müşteri Yönelimi” bağımsız değişkenleri, “Duygusal Emek” ise bağımlı değişkeni temsil etmektedir (Şekil 1).

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Sosyal takas teorisi (Blau, 1964) ve karşılıklılık kuramı (Gouldner, 1960) doğrultusunda; çalışanların, göstermiş oldukları çabaların, sundukları kişisel katkıların ve içinde bulundukları özverili süreçlerin örgüt tarafından önemsendiğini & değerli bulunduğunu fark ettiklerinde, almış oldukları desteğin karşılığını verme duygusu/yükümlülüğü içine girmeleri beklenmektedir. Bunun yanı sıra, örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların işlerine duygusal olarak daha çok bağlandıkları ve örgütle aidiyetlerinin kuvvetlendiği ve işli ilgili yükümlülüklerini yerine getirmeye daha eğilimli oldukları bilinmektedir (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001). Böyle bir durumda çalışanların örgütlerinin kendilerinden beklemiş oldukları duyguları gerçekten deneyimlemeye/hissetmeye daha yatkın olacakları ve yaşamış oldukları içsel duyguları değiştirmeye çaba sarf edecekleri beklenmektedir. Ek

olarak, örgütlerinden destek gördüklerine inanan çalışanların kendilerinden beklenen tutum ve davranışları herhangi bir çaba sarf etmeden samimi olarak hissetmeleri de ayrıca beklenen bir durumdur.

Öte yandan, örgütsel destek algısı düşük olan çalışanların örgütten görmüş oldukları desteğin karşılığını verme yükümlülüğünü daha düşük düzeyde hissetmeleri, onların işlerine daha düşük düzeyde bağlanmalarına ve duygusal kaynaklarını geri planda tutmalarına neden olmaktadır. Böyle bir durumda, çalışanların örgütleri için yüksek düzeyde çaba göstermeyecekleri ve taklit yöntemiyle beklenen duyguları yansıtacakları düşünülmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu nedenle, örgütsel destek algısı düşük olan çalışanların işlerine olan bağlılıklarının düşük olacağı, hissettikleri gerçek duyguları baskılayarak kendilerinden beklenen duyguları taklit yoluyla sergileme çabası içine girecekleri beklenmektedir.

*H<sub>1a</sub>: Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek, derinlemesine davranışa pozitif yönlü katkıda bulunur.*

*H<sub>1b</sub>: Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek, yüzeysel davranışa negatif yönlü katkıda bulunur.*

*H<sub>1c</sub>: Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek, samimi davranışa pozitif yönlü katkıda bulunur.*

Kişi-çevre uyumu teorisi (Edwards, Caplan ve Harrison, 1998) doğrultusunda, çalışanların değerleri, hedefleri, psikolojik ihtiyaçları ve inançları gibi bireysel özellikleriyle, çalışma ortamında kullanılan ödüller, iş/rol talepleri ve kültürel değerlerden oluşan çevresel etmenler arasındaki uyumun, kişilerin duygu ve davranışları üzerinde etki yaratacağı düşünülmektedir. Diğer bir deyişle, çalışma ortamının özellikleriyle uyumlu özelliklere sahip olan kişilerin işlerine karşı daha olumlu duygularla yaklaştıkları bilinmektedir (Kristof, 1996). Bu doğrultuda; çalışanların müşterileri yönelim düzeylerinin, örgüt tarafından beklenen duyguların sergilenmesi sırasında etkili olacağı düşünülmektedir. Yüksek düzeyde müşteri yöneliminde olan çalışanların, örgütlerin talep ettiği duyguların sergilenmesi için gerekli olan kişisel kaynağa sahip oldukları ve iş gereklerine daha iyi uyum sağlayacakları beklenmektedir (Pierce ve Gardner, 2004). Buna göre; çalışanların müşterileriyle etkileşimi sırasında kendilerinden beklenen duyguların sergilenmesi için gereken tutum ve davranışları sergilemeye daha yatkın olacakları ve içsel duygularını değiştirerek/düzenleyerek uyum sağlayacakları düşünülmektedir. Bunun yanı sıra; yüksek düzeyde müşteri yöneliminde olan çalışanların, kişisel kaynaklara yeterli düzeye sahip olmaları nedeniyle örgüt tarafından kendilerinden talep

edilen tutum ve davranışları herhangi bir rol yapma gereği duymadan samimi bir şekilde sergilemeleri beklenmektedir.

Öte yandan, düşük düzeyde müşteri yöneliminde olan çalışanların, örgütlerin kendilerinden beklediği duyguların sergilenmesi için gereken bilişsel ve duygusal kaynaklara yeterli düzeyde sahip olmayacakları beklenmektedir. Bu nedenle, söz konusu kişilerin, zorlu müşteri etkileşimlerinden kaçınacakları, talepleri karşılama noktasında isteksiz davranacakları ve kendilerinden sergilenmesi beklenen duyguları yapay bir biçimde sergilemeleri beklenmektedir.

*H<sub>2a</sub>: Çalışanların müşteri yönelimleri derinlemesine davranışa pozitif yönlü katkıda bulunur.*

*H<sub>2b</sub>: Çalışanların müşteri yönelimleri yüzeysel davranışa negatif yönlü katkıda bulunur.*

*H<sub>2c</sub>: Çalışanların müşteri yönelimleri samimi davranışa pozitif yönlü katkıda bulunur.*

### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma anketi kolay ulaşılabilir örneklem metodu ile kamu ve özel sektörde çalışan toplam 203 kişiye çevrimiçi olarak dağıtılmıştır.

Çalışmaya katılanların yaş ortalamaları 36, çalışma hayatındaki kıdemleri ortalama 11,01 yıl; çalıştıkları kurumlardaki kıdemleri ortalama 5 yıldır. Örneklem cinsiyet ve medeni durum açısından incelendiğinde ise; katılımcıların %52,2'sinin kadın, %47,8'inin erkek olduğu tespit edilmiştir. Eğitim durumları, katılımcıların lisans (%58,1) ve lisansüstü (%38,9) eğitime sahip olduklarını göstermektedir. Ayrıca katılımcıların çoğu özel (%80,8) ve hizmet (%71,4) sektöründe çalıştıkları görülmektedir.

*Duygusal Emegi* ölçmek üzere Diefendorff, Croyle ve Grosserand (2005) tarafından geliştirilen ve Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan duygusal emek ölçeği kullanılmıştır. Ölçüm aracı 13 ifadeden oluşmaktadır ve *Hiçbir zaman*'dan *Her zaman*'a uzanan ölçek yardımıyla oluşturulmuştur. Ölçekte kullanılan ifadelerin bazıları; "Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm", "Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım", "Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar." şeklindedir.

*Algılanan Örgütsel Desteği* ölçmek üzere Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, (1986)'nın geliştirmiş olduğu Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği kullanılmıştır. 36 maddeden oluşan ölçeğin, 8 maddelik kısa formu kullanılmış ve *Hiç katılmıyorum*'dan *Tamamen Katılıyorum*'a uzanan ölçek yardımıyla oluşturulmuştur. Giray ve Şahin (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçekte kullanılan ifadelerin bazıları; "Çalıştığım kurum genel olarak iş memnuniyetime

önem verir", "Çalıştığım kurum özel bir isteğim olduğunda yardımcı olmaya hazırdır", "Çalıştığım kurum başarılarımdan dolayı gurur duyar" şeklindedir. *Müşteri Yönelimini* ölçmek üzere Susskind, Kacmar ve Borchgrevink (2003)'in geliştirmiş olduğu ve yazar tarafından Türkçe'ye çevrilen *Müşteri Yönelimi Ölçeği* kullanılmıştır. Ölçüm aracı 5 maddeden oluşmaktadır ve *Hiç katılmıyorum'dan Tamamen Katılıyorum'a* uzanan ölçek yardımıyla oluşturulmuştur. Ölçekte kullanılan ifadelerin bazıları; "İşimi yaparken benim açımdan en önemli unsur müşterilerdir", "Müşterilere zamanında ve kaliteli hizmet sunmak işimin en önemli işlevidir", "Müşterilerden gelen bütün talepleri karşılıyorum" şeklindedir.

#### 4. BULGULAR

Modelde yer alan değişkenler alt boyutlarının belirlenmesi amacıyla faktör analizine tabi tutulmuştur. Özdeğeri 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak kabul edilmiştir.

Faktör analizine tabi tutulan duygusal emek ölçeği 13 ifadeden oluşmaktadır. Yapılan analiz sonucunda "derinlemesine davranış", "yüzeysel davranış" ve "samimi davranış" olarak adlandırılan 3 faktör elde edilmiş ve toplam varyansın %87,91 unu açıkladıkları bulunmuştur (KMO=0,919, Kikare Bartlett test=3497,476, p=0,000).

Faktör analizi yapılan algılanan örgütsel destek ölçeği 8 ifadeden oluşmaktadır. Yapılan analiz sonucunda algılanan örgütsel destek olarak adlandırılan tek faktör elde edilmiş ve açıklayıcılık oranı %67,6 olarak belirlenmiştir (KMO=0,873, Kikare Bartlett test=1545,163, p=0,000).

Faktör analizi yapılan müşteri yönelimi ölçeği 5 ifadeden oluşmaktadır. Yapılan analiz sonucunda müşteri yönelimi olarak adlandırılan tek faktör elde edilmiş ve toplam açıklayıcılık oranı %81,2 olarak belirlenmiştir (KMO=0,834, Kikare Bartlett test=1054,071, p=0,000).

Aşağıdaki tabloda güvenilirlik analizi, ortalama, standart sapma değerleri ve değişkenler arası ilişkileri gösteren korelasyon analizi verileri görülmektedir. Cronbach alfa katsayıları göz önünde bulundurulduğunda, ölçeklerin güvenilir olduğu görülmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında ise; algılanan örgütsel destek ile derinlemesine davranış arasında pozitif (.837); samimi davranış arasında pozitif (.574); yüzeysel davranış arasında negatif (-.812) yönlü ve anlamlı bir ilişki göze çarpmaktadır. Ayrıca müşteri yönelimi ile derinlemesine davranış arasında pozitif (.862); samimi davranış arasında pozitif (.623); yüzeysel davranış arasında negatif (-.803) yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur (Tablo 1).


Tablo 1. Ölçeklerin Cronbach alfa değerleri, ortalamalar., standart sapmalar ve değişkenler arası ilişkiler

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	Cr. alfa
1.Derinl. Davranış	3,34	,8267	1	-.812**	.640**	.837**	.862**	,90
2.Yüzeysel Davranış	2,80	,7570	-.812**	1	-.533**	-.780**	-.803**	,96
3.Samimi Davranış	3,17	,656	.640**	-.533**	1	.574**	.623**	,93
4.Algılanan Örgütsel Destek	3.02	,7531	.837**	-.780**	.574**	1	.831**	,92
5.Müşteri Yönelimi	3,41	,7802	.862**	-.803**	.623**	.831**	1	,94

\*\* p&lt; .001 değerinde anlamlı


Araştırma kapsamında algılanan örgütsel destek ile derinlemesine arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür. Yapılan regresyon analizi sonucunda; algılanan örgütsel desteğin derinlemesine davranış üzerinde pozitif yönde ve anlamlı katkısının (beta=.837; p<0,001) bulunduğu tespit edilmiştir (Tablo 2). Bu analizin sonucunda  $H_{1a}$  doğrulanmıştır.

Tablo 2. Algılanan Örgütsel Destek ile Derinlemesine Davranış Arasındaki Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Derinlemesine Davranış		
	Beta	t	p
Algılanan Örgütsel Destek	.837	21.683	.000
$R^2$	.701		
$DÜZ.R^2$	.699		
F	470,140		
P	.000		

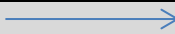
Araştırma kapsamında algılanan örgütsel destek ile yüzeysel davranış arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür. Yapılan regresyon analizi sonucunda; algılanan örgütsel desteğin yüzeysel davranış üzerinde negatif yönde ve anlamlı katkısının (beta=-.780; p<0,001) bulunduğu tespit edilmiştir (Tablo 3). Bu analizin sonucunda  $H_{1b}$  doğrulanmıştır.

Tablo 3. Algılanan Örgütsel Destek ile Yüzeysel Davranış Arasındaki Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Yüzeysel Davranış		
	Beta	t	p
Algılanan Örgütsel Destek	-.780	-17,655	.000
$R^2$	.608		
$DÜZ.R^2$	.606		
F	311.687		
P	.000		

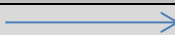
Araştırma kapsamında algılanan örgütsel destek ile samimi davranış arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür. Yapılan regresyon analizi sonucunda; algılanan örgütsel desteğin yüzeysel davranış üzerinde pozitif yönde ve anlamlı katkısının ( $\beta=.574$ ;  $p<0,001$ ) bulunduğu tespit edilmiştir (Tablo 4). Bu analizin sonucunda  $H_{1c}$  doğrulanmıştır.

Tablo 4. Algılanan Örgütsel Destek ile Samimi Davranış Arasındaki Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Samimi Davranış		
	Beta	t	p
Algılanan Örgütsel Destek	.574	9.932	.000
$R^2$	.329		
$DÜZ.R^2$	.326		
F	98.650		
P	.000		

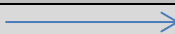
Çalışanların müşteri yönelimleriyle derinlemesine davranış arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda; müşteri yöneliminin derinlemesine davranış üzerinde pozitif yönde ve anlamlı katkısının ( $\beta=.862$ ;  $p<0,001$ ) olduğu tespit edilmiş ve  $H_{2a}$  doğrulanmıştır (Tablo 5).

Tablo 5. Müşteri Yönelimi ile ve Derinlemesine Davranış Arasındaki Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Derinlemesine Davranış		
	Beta	t	p
Müşteri Yönelimi	.862	24,110	.000
$R^2$	.743		
$DÜZ.R^2$	.742		
F	581.276		
P	.000		


Çalışanların müşteri yönelimleriyle yüzeysel davranış arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda; müşteri yöneliminin yüzeysel davranış üzerinde negatif yönde ve anlamlı katkısının ( $\beta=-.803$ ;  $p<0,001$ ) bulunduğu tespit edilmiş ve  $H_{2b}$  doğrulanmıştır (Tablo 6).

Tablo 6. Müşteri Yönelimi ile ve Yüzeysel Davranış Arasındaki Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Yüzeysel Davranış		
	Beta	t	p
Müşteri Yönelimi	-.803	-19,075	.000
$R^2$	.644		
$DÜZ.R^2$	.642		
F	363.870		
P	.000		

Çalışanların müşteri yönelimleriyle samimi davranış arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda; müşteri yöneliminin samimi davranış üzerinde pozitif yönde ve anlamlı katkısının ( $\beta=.623$ ;  $p<0,001$ ) bulunduğu tespit edilmiş ve  $H_{2c}$  doğrulanmıştır (Tablo 7).

Tablo 7. Müşteri Yönelimi ile ve Samimi Davranış Arasındaki Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Samimi Davranış		
	Beta	t	p
<b>Müşteri Yönelimi</b>	.623	11.304	.000
$R^2$	.389		
$DÜZ.R^2$	.386		
F	127.785		
P	.000		

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, çalışanların örgütsel destek algılarının ve müşteri yönelim düzeylerinin duygusal emek üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonuçları, çalışanların örgütsel destek algılarıyla duygusal emek davranışları arasında anlamlı ilişkileri ortaya koymuştur. Bilindiği üzere; örgütsel destek algısı, çalışanların, örgütleriyle aralarında bir bağ gelişmesine ve kendilerini güvende hissetmelerine neden olabilecek önemli bir unsurdur. Bu güveni hisseden çalışanların işleriyle ilgili kendilerinden beklenen rol ve davranışları sergilemeleri, duygusal emeğin ortaya çıkış biçimini de etkilemektedir. Bu nedenle, örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların işleriyle ilgili talepleri karşılamak için daha yüksek düzeyde sorumluluk hissedecekleri ve kendilerinden beklenen duyguları samimi bir biçimde deneyimleyeceklerine yönelik oluşturulan araştırma hipotezleri ( $H_{1a}$ ) ve ( $H_{1c}$ ) kabul edilmiştir. Diğer yandan, örgütsel destek algısı düşük çalışanların iş ortamında kendilerinden beklenen duyguları sergileme konusunda isteksiz davranacakları ve söz konusu duyguların varlığını taklit edecek biçimde, mimik, yüz ifadesi ya da davranışlarına yansıtacaklarına yönelik oluşturulan araştırma hipotezi ( $H_{1b}$ ) de kabul edilmiştir. Bu araştırma sonucunda ortaya çıkan çalışanların örgütsel destek algılarıyla duygusal emek arasındaki ilişki biçiminin, alan yazında daha önce bu konuda yapılmış çalışmaları (Gülaydın ve Aytaş, 2020; Hur, Moon ve Jun, 2013; Lee, Hung ve Huang, 2012; Kaçamak ve Kocabaş, 2019; Mishra, 2014; Oktuğ, 2013) destekler nitelikte olduğu göze çarpmaktadır.

Araştırmadan elde edilen diğer sonuçlara bakıldığında ise; çalışanların müşteri yönelim düzeylerinin, duygusal emek davranışları üzerinde anlamlı katkısının olduğu tespit edilmiştir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda, çalışanların müşteri eğilim düzeyleri, kişilerarası ilişkilerde bir çeşit “kaynak” olarak değerlendirilmekte ve işle ilgili taleplerin zorlayıcı yönlerinin etkisini



azaltılabileceği ifade edilmektedir (Grandey, 2003; Lee, Ok ve Hwang, 2016; Rupp, McCance, Spencer ve Sonntag, 2008). Bu nedenle, müşteri yönelimi yüksek düzeyde olan çalışanların müşterileriyle etkileşimleri sırasında kendilerinden beklenen duyguları sergilemeye daha yatkın olacakları ve içsel duygularını değiştirerek/düzenleyerek uyum sağlamaya çaba göstereceklerini varsayan araştırma hipotezleri (H<sub>2a</sub>) ve (H<sub>2c</sub>) kabul edilmiştir. Çalışanların müşteri yönelim düzeyleriyle derinlemesine davranışları arasında pozitif yönlü ilişkiye dikkat çeken çalışmalarda (Grandey, 2003; Lee, Ok ve Hwang, 2016) da vurgulandığı üzere; çalışanların müşteri yönelim düzeyleri arttıkça müşteri etkileşimlerinde her müşteriye özgü ve onları memnun edici yöntemleri benimseyecekleri düşünülmektedir. Diğer yandan, düşük düzeyde müşteri yöneliminde olan çalışanların beklenen duyguların sergilenmesi için gereken kaynaklara sahip olmadıklarını varsayan araştırma hipotezi (H<sub>2b</sub>) de desteklenmiştir. Düşük düzeyde müşteri yöneliminde olan çalışanların yüzeysel davranışı tercih ettiğini gösteren çalışmada (Allen, Pugh, Grandey ve Groth, 2010) vurgulandığı üzere; örgüt tarafından sergilenmesi beklenen duyguların söz konusu çalışanlar tarafından sadece bir “rehber” olarak algılandığı ve bu nedenle hiçbir çaba göstermeksizin yüzeysel bir şekilde hizmet gerekliliklerinin yerine getirildiği düşünülmektedir. Bu nedenle, bu araştırma sonucunda ortaya çıkan ilişki, alan yazında daha önce bu konuda elde edilmiş sonuçları destekler niteliktedir.

Araştırma bulgularının, çalışma hayatında önemli bir yere sahip olan müşteri memnuniyeti kavramına bakış açısını zenginleştireceğine ve bu bağlamda, çalışanların müşteri yönelim düzeyleriyle duygusal emek davranışları arasındaki ilişkileri araştıran ilk ulusal çalışma olması nedeniyle de yazına katkıda bulunacağına inanılmaktadır. Konuyla ilgili gelecekte yapılacak olan çalışmalarda duygusal emek davranışlarının yapısını etkileyebilecek diğer bireysel (örn. kişilik özellikleri, duygusal zekâ), örgütsel (örn. iş karakteristikleri, örgüt kültürü) ve kontrol (örn. yaş, cinsiyet) değişkenlerinin de bu çalışmadaki modele dâhil edilmesinin, derinlemesine ve yüzeysel davranışların anlaşılmasına katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Uygulamada ise; algılanan örgütsel destek algısının çalışanların duygu, tutum ve davranışları üzerindeki çok yönlü etkisinin vurgulanması açısından örgüt yöneticilerine müşteri ilişkileri yönetim süreçlerinde ipuçları sağlayacağı beklenmektedir. Bunun yanı sıra, örgütlerdeki insan kaynakları uygulamalarının (finansal & duygusal ihtiyaç temelli destek programları), örgütsel destek algısının duygusal emek üzerindeki etkilerinin göz önünde bulundurularak hayata geçirilmesinin, çalışanların örgütlerde kendilerini daha güvende ve yeterli hissedebilecekleri bir çalışma ortamı yaratılmasında etkili olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, örgütlerde müşteri etkileşimlerinde ön kademede görev alacak olan çalışanların işe

alım/yerleştirme süreçlerinde, müşteri yönelim düzeylerinin, duygusal taleplerinin ve problem çözme becerilerinin dikkate alınmasının, söz konusu kişilerin gelecekteki iş tutumlarını öngörme noktasında yöneticilere ışık tutacağı görülmektedir. Bunun yanı sıra, çalışma kapsamında ulaşılan örneklem sayısının pandemi koşulları nedeniyle sınırlı sayıda kalması, sınırlılık kapsamında değerlendirilebilecek bir unsur olarak görülmektedir. Anketlerin doldurulmasında çevrim-içi yöntemin tercih edilmiş olması, kişilerin öz değerlendirmelerinin esas alınması ve sosyal beğenirlik etkisinin varlığı diğer sınırlılıklar olarak göz önünde bulundurulmalıdır. Son olarak, örgüt yöneticilerinin, çalışanlarını destekleyici tutum ve davranışlar içinde olmalarının, müşterilerle kurulan ilişkilerin yapısını etkileyeceği ve çalışanların kendilerinden beklenen talepleri yerine getirmek için daha fazla çaba sarf etmelerine neden olacağı bilinmektedir. Bu nedenle bu çalışmanın, müşteri odaklılık, etkili iletişim ve örgütsel destek kavramlarının tekrar gözden geçirilmesini teşvik edecek özellikler barındırdığı düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: antecedents, consequences, and moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124(2), 229-46.
- Allen, J. A., Pugh, S. D., Grandey, A. A., ve Groth, M. (2010). Following display rules ingood or bad faith?: customer orientation as a moderator of the displayrule-emotional labor relationship. *Human Performance*. 23(2), 101-115.
- Ashforth, B. ve Humphrey, R. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *The Academy of Management Review*. 18(1), 88-115.
- Babakus, E., Yavas, U., ve Ashill, N. J. (2009). The role of customer orientation as amoderator of the job-demand-burnout-performance relationship: A surface-level trait perspective. *Journal of Retailing*, 85(4), 480-492.
- Basım, H. N., ve Begenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 77-90.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York:Wiley
- Brown, T. J., Mowen, J. C, Donavan, D. T., ve Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: personality trait determinants and effects on self- and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-19
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., ve Grosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotinal labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.

- Donavan, T. D., Brown, T. J., ve Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-workercustomer orientation: job satisfaction, commitment, and organizationalcitizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128-146.
- Edwards, J. R., Caplan, R. D., ve Harrison, R. V. (1998). Person-environment fit theory: conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. C. L. Cooper (Ed.). *Theories of organizational stress* içinde (ss. 28-67). Oxford: Oxford University Press.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507
- Giray, M. D. ve Şahin, D. N. (2012). Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1-9.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-78.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 1(5), 95-110.
- Grandey, A. A. (2003). When “The show must go on”: surface acting and deep actingas determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Güngör, M. (2009). Duygusal emek kavramı: süreci ve sonuçları. *Kamu-İş Dergisi*, 11(1): 167-184.
- Gülaydın, M., Aytaş, G. (2020). Algılanan örgütsel desteğin duygusal emek davranışları üzerine etkisi: Afyonkarahisar’daki beş yıldızlı otel işletmeleri örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 3433-3450.
- Hur, W. M, Moon, T. W., ve Jun, J. K. (2013). The role of perceived organizational support on emotional labor in the airline industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), 105-123.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: The Commercialization of human feeling*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press
- Kaçamak, N. ve Kocabaş, İ. (2019). Devlet ve özel okul öğretmenlerinin duygusal emek ve algılanan örgütsel destek düzeylerinin karşılaştırılması. *Yıldız Journal of Educational Research*, 4(1), 58-84
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel. Psycholgy*, 49(1), 1-49.
- Liu, Y., Perrewe, P. L., Hochwarter, W. A., ve Kacmar, C. J. (2004). Dispositional antecedents and consequences of emotional labor at work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 12-25.

- Lee, J. (J.), Ok, C. "M.", ve Hwang, J. (2016). An emotional labor perspective on the relationship between customer orientation and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 139-150.
- Lee, D. C., Hung, L. M. ve Huang, S. C. (2012). Does job enjoyment and organizational support affect emotional labor?. *Journal of Business Research-Turk*, 4(2), 5-29.
- Mishra, S. K. (2014). Linking perceived organizational support to emotional labor. *Personnel Review*, 43(6), 845 - 860
- Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010
- Oktuğ, Z. (2013). Algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkide algılanan örgütsel prestijın biçimlendirici etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(46) , 370-381
- Pierce, J. L. ve Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: a review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591-622.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., ve Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-36.
- Rupp, D. E., McCance, A. S., Spencer, S., ve Sonntag, K. (2008). Customer (in) justice and emotional labor: the role of perspective taking, anger, and emotional regulation. *Journal of Management*, 34(5), 903-924.
- Susskind, A. M., Kacmar, K. M., ve Borchgrevink, C.P. (2003). Customer service providers' attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer-server exchange. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 179-187.
- Wharton, A. ve Erickson, R. (1993). Managing emotions on the job and at home: understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review*, 18(3), 457-486.
- Zablah, A. R., Franke, G. R., Brown, T. J. ve Bartholomew, D. E. (2012). How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? a meta-analytic evaluation. *Journal of Marketing*, 76(3), 21-40.

## İŞYERİ MUTLULUĞU VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACI ROLÜNÜN BELİRLENMESİ

Ergün KARA  
Mustafa İsmet BAŞBOĞA<sup>1</sup>

### Özet

İşyeri mutluluğu, bireyin iş yaşamının her merhalesinde var olan önemli bir konudur. Günümüzün modern örgütlerinin en önemli sermayesinin insan olması dolayısıyla çalışana bakış açısı değişmiş ve insan kaynağına verilen değer artmıştır. Örgütte çalışan tarafından olumlu olarak algılanan her faaliyet örgütün başarısı üzerinde doğrudan etkilidir. Çalışanın içerisinde bulunduğu çalışma ortamında mutlu olması, iş tatminini arttırıcı bir unsur olarak görebilmektedir. Bununla beraber, çalışanın mutlu olması için gerekli olan destek düzeyleri de çok önemlidir. Bu araştırmanın amacı, kamu kurumlarında çalışan kamu personelinin işyeri mutluluğu ve iş tatmini ilişkisindeki algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü belirlemektir. Araştırma kapsamında Adana ilinde bulunan kamu kurumlarında kamu personeli olarak çalışanlara kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 325 anket dağıtılmış ve 291 anketten geri dönüş sağlanmıştır. Elde edilen veri setinin analizi kapsamında, doğrulayıcı faktör analizi, değişkenler arası ilişkilerin incelenmesi için korelasyon analizi, değişkenler arası etkinin bulunması için regresyon analizi, aracılık testi, değişkenler arası karşılaştırma analizi ve yol analizi için yapısal eşitlik modellemesi analizlerinden yararlanılmıştır. Doğrudan etki modeli incelendiğinde bağımsız değişken olan işyeri mutluluğu bağımlı değişken olan iş tatminini pozitif yönlü etkilemektedir ( $p < 0,05$ ). Bu sonuçlara göre aracılık şartı için temel kriter sağlanmıştır. Sonuç olarak, işyeri mutluluğunun iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel desteğin istatistiksel olarak kısmi aracılık ettiği ortaya konulmuştur ( $p > 0,05$ ).

**Anahtar Kelimeler:** İşyeri Mutluluğu, İş Tatmini, Algılanan Örgütsel Destek

## DETERMINING THE MEDIATING ROLE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN WORKPLACE HAPPINESS AND JOB SATISFACTION

### Abstract

Workplace happiness is an important issue that exists at the stage of an individual's business life. If the most important capital of today's modern organizations is human, the perspective of the employee has changed, and the value based on human resources has increased. It has a direct effect on the success of knitting knitting, which is perceived positively with the employee in the organization. When found, it is not possible to work in a working environment, to increase business skills. However, the levels of support necessary for the employee to be happy are also very important. The purpose of this study is to determine the mediating role of perceived organizational support related to workplace happiness and job satisfaction of public personnel working in public institutions. Within the scope of the research, 325 questionnaires, using convenience sampling method, were distributed to public sector employees in public institutions in Adana, and 291 surveys were returned. Within the scope of the analysis of the obtained data set, explanatory factor analysis, analysis of the relationships between variables, analysis of the relationship between variables, analysis of the effect between variables, mediation test, comparison analysis between variables and analysis equation modeling analysis for path analysis were used. When the direct impact model is examined, the independent variable, workplace happiness, does not positively affect the variable variable, job satisfaction ( $p < 0.05$ ). According to these results, the basic criterion for the intermediation requirement is provided. As a result, some mediation emerged as the perceived organizational variety of workplace happiness ( $p > 0.05$ ).

**Key Words:** Workplace Happiness, Job Satisfaction, Perceived Organizational Support

<sup>1</sup> YL Öğrencisi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, SBE, İşletme ABD, [ismetbasboga6@gmail.com](mailto:ismetbasboga6@gmail.com), ORCID: 0000-0003-4050-9074

## GİRİŞ

Bireyin, toplumun ve devletin varlığını devam ettirmesini sağlamak için kamu çalışanları sosyal yaşamımızda önemli bir yerde durmaktadır. Bireyin, toplumun ve devletin arzu, istek ve gereksinimleri karşılayan kamu çalışanları iş yaşamında belirli iş yükü ve stres altında kalmaktadır. Birey olarak bizlerin hayatının devamı idame ettirebilmesi için kamu çalışanlarının iş yükünün ve stres düzeylerinin azaltılması; moral, motivasyon, tatmin ve mutluluk düzeylerinin arttırılması gerekmektedir.

Günümüzün modern örgüt yapısı içerisinde çalışanlar en önemli sermaye olarak bilinmektedir. Örgüt içerisindeki çalışanın iş tatmininin sağlanması, işyeri mutluluğunun yüksek seviyelerde olması ve algıladığı örgütsel destek düzeyinin yüksek olması, çalışanın performansının artmasına, daha etkin çalışmasına ve örgütsel bağlılık düzeyinin, işe devamsızlık eğilimi göstermemesi vb. olumlu hususlara katkı sağlamaktadır. Diğer yandan, örgütte çalışanın tatmin düzeyi, işyeri mutluluğu seviyelerinin ve örgütten algıladığı destek seviyesinin de yüksek olması çalışanın psikolojik iyi oluşlarının yanı sıra fiziksel iyi oluşlarına katkı sağlamaktadır (Tortumlu ve Taş, 2020).

Günümüzün değişen, dönüşen, küreselleşen ve modernleşen dünyası, örgütleri sürekli bir değişime itmektedir. Dolayısıyla örgütlerde varlıklarını devam ettirmek, hedeflerini gerçekleştirmek ve kar sağlamak adına değişen, dönüşen ve küreselleşen dünya içerisinde sürekli olarak değişmekte ve en önemli unsuru olan insana özel bir ehemmiyet vermeye başlamıştır. Örgütler, çalışanın tatmin ve mutlu olması için gerekli uygulamaları hayata geçirmeye başlamıştır. Sürekli değişen ve dönüşen dünya düzlemi içerisinde birey, sürekli olarak mutluluğu aramakta ve mutlu olmaya çalışmaktadır. Tam da bu noktada karşımıza işyeri mutluluğu kavramı çıkmaktadır. İşyeri mutluluğu, çalışanın içerisinde bulunduğu örgütten, yaptığı işin yapısından ve işyerinden mutlu olmasını içeren bir kavramdır (Akdemir, 2019).

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. İşyeri Mutluluğu

Bireyler için sosyal yaşamı ne kadar değerliyse, iş yaşamı da o derece değerlidir. Çünkü bireylerin sosyal yaşamlarında içerisinde bulundukları ortamlar mutlu olmalarına büyük ölçüde etki etmektedir. Bunun yanı sıra bireylerin mutlu olmasına büyük ölçüde etki eden unsur iş yaşamlarında içerisinde bulundukları çalışma ortamıdır (Özmen ve Apalı, 2018).

Günümüz modern örgütleri için çalışanın işyerinde mutlu olması büyük ölçüde önem kazanmıştır. Örgüt içerisinde faaliyet gösteren çalışanların yaptığı işten, çalışma ortamından ve işyerinden mutlu olması örgütün başarısı için çok önemlidir. İşyeri mutluluğu sağlanmış olan çalışanlar, daha hızlı ve etkin problem çözme, işini severek yapma, işe devamsızlık eğilimi göstermemektedirler. Bunun sonucunda ise daha etki bir çalışma ve verimlilik ortaya koymaktadırlar (Kır vd., 2020).

İşyeri mutluluğu göreceli bir kavram olmasından dolayı literatürde pek çok biçimde tanımlanmaktadır. Akdemir ve Kılınç (2019)'a göre işyeri mutluluğu; çalışanların içerisinde bulunduğu örgüt ve çalışma ortamı içerisinde ortaya

koydukları olumlu duyguların olumsuz duygularından daha fazla olmasıdır. İşyerinde daha mutlu olan çalışanın ise, gerek yaratıcılık gerekse de diğer anlamda yaratıcılığı artacak, performans seviyelerinde yükselmeler görülecek, daha etkin çalışma ortaya koyacak ve dolayısıyla da örgüte yaptığı katkılar da artacaktır.

Abdullah ve Ling (2016) tarafından yapılan işyeri mutluluğu tanımı ise; işine karşı tutku besleyen ve yaptığı işten enerji kazanan çalışanların ortaya koyduğu ruh sonucunda işlerini anlamlandırmaları ve bir bağlılık ortaya koymaları şeklinde tanımlanmıştır.

Diğer bir tanıma göre ise işyeri mutluluğu; çalışma ortamında personelin mutlu ve tatmin çalışması ve kendisine verilen işin ona yük olduğunu hissetmemesidir. İşyerinden mutlu olan çalışanlar hem örgüt için verimli olmakta hem de örgütün amaçlarına katkı sağlamaktadır (Maenapothi, 2007).

### 1.2. İş Tatmini

Günümüzde modern örgüt yapısına uyum sağlayabilen işletmeler için en önemli sermaye “insan” olarak bilinmektedir. Tam da bu noktada işletmeler “insan” kavramına çok fazla değer vermeye başlamış ve üzerinde pek çok çalışma yürütmektedirler. Dolayısıyla da çalışanlarının iş koşullarını düzeltmeye, onları mutlu etmeye ve özellikle yaptığı işten tatmin olmalarını sağlamaya çalışmaktadırlar.

İş tatmini kavramının pek çok tanımı yapılmıştır. İş tatmini; kişinin, örgütüne, iş yerine ve işiyle ilgili her türlü beklentisinin ve isteğinin örgüt tarafından karşılanması neticesinde duyduğu memnuniyettir (Başdoğan, 2015, s. 48). İş tatmini kavramının literatürde en çok kabul gören tanımı Locke (1976) tarafından yapılmıştır. Locke’nin tanımını göre iş tatmini; çalışanın örgüt içerisinde veya işyerinde karşılaştığı olumlu-olumsuz durumlara karşın pozitif yaklaşması ve memnun olma durumudur.

Günümüzün en önemli konulardan birisi olan iş tatmini hakkında yapılan tanımların bazıları şöyle sıralanabilir:

- Çalışanların içerisinde bulunduğu konum ve meslek itibarıyla, yaptığı tüm eylemlere dair olumlu yaklaşımlar sergilemesi durumudur (Özcan, 2011, s. 108).
- Örgütteki iş görenlerin deneyimlerinin sonucu olarak elde ettikleri tüm olumlu duygu durumları, memnuniyetleri ve psikolojik olarak rahatlama yaşamaları iş tatmini olarak açıklanmaktadır (Keskin, 2014, s. 16).
- İş görenlerin örgüt içerisinde içerisinde de bulunduğu tüm olaylara dair ortaya koydukları olumlu veya olumsuz durumlar iş tatminini ifade etmektedir (Aydoğmuş, 2011, s. 47).
- İş görenlerin, iş yaşamlarında ihtiyacını duydukları ödülleri ve takdirleri almaları sonucunda oluşan memnuniyet duygusu ve hissettiği olumlu duyguların bütünüdür (Saygan, 2013, s. 37).

### 1.3. Algılanan Örgütsel Destek

Örgütsel algı kavramından yola çıkarak; çalışan, örgütün tutumunu değerlendirdiğinde, çalışanda bir tutum, davranış ve algı şekli oluşturmaktadır. Oluşan bu tutumlar, davranışlar ve algılar örgütsel destek algısı olarak tanımlanabilmektedir (Polat ve Aktop, 2010, s. 6).

Örgütün çalışanlarını önemsemesi, çalışanların pozitif ya da negatif tüm anlarda (örgüt içerisinde ve dışarısında) çalışanını tek veya yalnız bırakmamak için örgütün desteğini çalışanlara göstermesi ve de çalışanlarının ihtiyaç, istek ve beklentilerini karşılama anlamında çalışana değer verilmesi algılanan örgütsel destek kavramını oluşturmuştur. Oluşan bu kavram çalışanların örgüte karşı olumlu ve duygusal ilişki oluşturmada önem taşımakta ve etkili olmaktadır (Turunç ve Çelik, 2010, s. 184).

Kısaca çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek, örgüt aracılığıyla çalışanların örgüte olan destek, refah ve katkılarının yüksek oranda kıymetini içermektedir. Algılanan örgütsel destekle birlikte çalışanların işe devamsızlık durumunda negatif yönde bir eğilim sergileyeceği ve de çalışanların ümitlerine ve hedeflerine dair örgütsel amacı doğrultusunda verilen emeklerin manevi ve maddi ödüllendirileceği düşünülmektedir (Eisenberger vd., 1986, s. 500).

Algılanan örgütsel destek, çalışanlara örgütün destek vereceğini beklediği pek çok boyutu ortaya koymaktadır. Bu boyutlar örgütün, zaman içerisinde çıkabilecek problem, hata veyahut yüksek iş performansına karşı olası reaksiyonu ve örgütün çalışanına dair adaletli davranışlar sergilemeye (adil maaş, terfi vb.) yönelik isteklerdir (Eisenberger vd., 1986, s. 501). Ayrıca algılanan örgütsel destek, çalışanların yüksek çalışma performansına yönelik isteklerini arttırmalı ve çalışanların ortaya koyduğu başarı örgütü gururlandırmalıdır. Bu durumla beraber hem çalışanın hem de örgütün motivasyon, memnuniyet ve saygınlık gereksinimi karşılanmış olacaktır (Armeli vd., 1998, s. 289).

## 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

İşyeri mutluluğu ile iş tatmini ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü belirlemek için yapılan bu araştırma, nicel araştırma yöntemi benimsenmiş olup veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri ise şu şekildedir: 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2 - Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum. Anketin son bölümünde; çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik (yaş, cinsiyet, eğitim, kurumda çalışma süreleri) sorular yer almaktadır. Araştırma belirlenen örneklem çerçevesinde 291 kamu çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Toplanan verilerin analizinde bir istatistiksel paket program kullanılmıştır.

### 2.1. Araştırmanın Amacı, Önemi, Modeli, Kısıtları ve Hipotezleri

Bu araştırmanın amacı Adana ilinde görev yapan kamu çalışanlarının işyeri mutluluğu ve iş tatmini ilişkisindeki algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü belirlemektir. Günümüzde bireyin varlığını devam ettirebilmesi için çok önemli bir unsur olan kamu çalışanları ile ilgili olarak işyeri mutluluğu ve iş tatmini ilişkisinin çok az ve kısıtlı olduğu gözlenmiş ve aynı zamanda örgütsel davranış

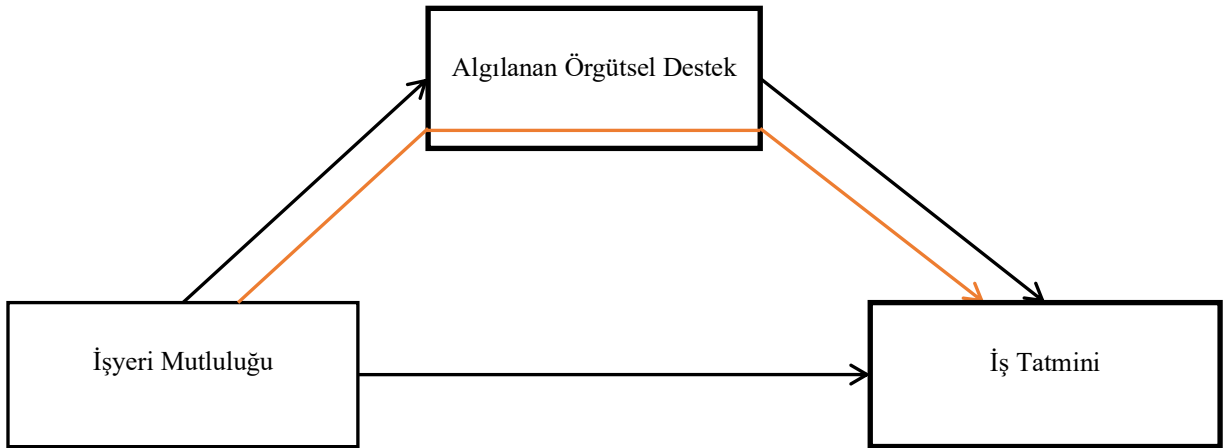


literatüründe konu hakkında az çalışma olması konunun önemini ortaya koymaktadır.

Araştırma katılımcılarının anketi cevaplandırırken iş ortamında amir veya yönetici olarak gördükleri kişilerden çekinmeleri çalışmaya veri sağlamak açısından bir kısıt oluşturmıştır. Çalışanların kimlik bilgilerinin saklanacağı söylene bile bazı çalışanlar, kimliklerinin tespit edileceğini ve verdikleri yanıtlardan dolayı kendilerine yaptırım uygulanacağı düşüncesiyle ve ölçeklerde yer alan bazı maddelerin terfi alma, mobbing vb. konulara etki edeceklerini düşünmeleri gerçek düşüncelerini yansıtmakta çekingen davranışlarına sebep olabilmektedir. Araştırmanın bir diğer kısıtlarından olan durum ise; çalışmanın sadece Adana ilinde görev yapan kamu çalışanları üzerinde yapılmış olmasıdır. Tüm kısıtlara rağmen araştırmada günümüz ve gelecekteki araştırmalar için önemli sonuçlar içermektedir.

İşyeri mutluluğunun iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü üzerine yapılan araştırmada kurulan model aşağıda gösterilmiştir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırmanın hipotezleri aşağıda verilmiştir.

**H<sub>1</sub>:** İşyeri mutluluğu ile algılanan örgütsel destek arasında ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>2</sub>:** İşyeri mutluluğu ile iş tatmini arasında ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>3</sub>:** Algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>4</sub>:** İşyeri mutluluğu ile iş tatmini ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü bulunmaktadır.

## 2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi

Araştırmayı Adana ilinde görev yapan kamu çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu çalışanlar içerisindeki kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 291 çalışan oluşturmaktadır. Anketlerin 110'u yüz yüze görüşme yöntemi ile ve gerekli açıklamalar yapılarak, 215 anket ise koronavirüs salgını nedeniyle Google Form üzerinden ve gerekli uyarılar not düşülerek yapılmıştır. Araştırmada toplamda 325 anket toplanmış olup eksik cevaplanan anketler çıkarıldığında araştırmaya 291 anketten elde edilen veriler ile devam edilmesi kararı alınmıştır.

## 2.3. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada katılımcıların işyeri mutluluğu düzeyini tespit etmek amacıyla, Salas-Vallina ve Alegre Vidal (2018) tarafından 9 madde ve 3 boyut olarak geliştirilmiş olan İşyerinde Mutluluk Ölçeği'nin Bilginoğlu ve Yozgat (2020) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılmış son hali kullanılmıştır. Bilginoğlu ve Yozgat (2020) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.89 olarak tespit edilmiştir. Ölçek 5'li likert olarak hazırlanmıştır.

Katılımcıların iş tatmini düzeylerini tespit etmek amacıyla, Chen vd. (2009) çalışmasından alınan ve Türkçe geçerlemesi Turunç ve Çelik (2012) tarafından İş Tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyut ve 5 maddeden oluşmaktadır. Chen ve arkadaşları (2009) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.90'ın üstünde bulunmuştur. Turunç ve Çelik (2012) tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.77 olarak bulunmuştur. Ölçek 5'li likert olarak hazırlanmıştır.

Katılımcıların algıladıkları örgütsel destek düzeyini tespit etmek amacıyla, Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından 36 madde olarak geliştirilmiş, Stassen ve Ursel (2009) tarafından geçerleme çalışması yapılarak 10 maddeye indirilmiştir. Çalışmamızda Stassen ve Ursel (2009)'in çalışmasında kullanılan ölçeğin Turunç ve Çelik (2010) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılmış son hali kullanılmıştır. Ölçekteki altıncı ve yedinci sorular ters olarak puanlanmıştır. Artan puanlar örgütsel destek algısının fazlalığına işaret etmektedir. Stassen ve Ursel (2009) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.93 olarak tespit edilmiştir. Ölçek 5'li likert olarak hazırlanmıştır.

## 2.4. Ölçeklerin Güvenirliliği

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olup olmadıklarını belirleyebilmek üzere ölçeklerin güvenirlilik katsayıları incelenmiş ve çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenirliliği kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür.

## 2.5. Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), kuramsal bir temelden destek alarak pek çok değişkenden oluşturulan faktörlerin (gizil değişkenlerin) gerçek verilerle ne derece uyum gösterdiğini değerlendirmeye yönelik bir analizdir. Bir başka anlatımla DFA, önceden belirlenmiş ya da kurgulanmış bir yapının toplanan verilerle ne derece doğrulandığını incelemeyi amaçlar. Açımlayıcı faktör

analizinde, belirli bir ön beklenti ya da denence olmaksızın faktör yükleri temelinde verinin faktör yapısı belirlenirken DFA, belirli değişkenlerin bir kuram temelinde önceden belirlenmiş faktörler üzerinde ağırlıklı olarak yer alacağı şeklindeki bir öngörünün sınanmasına dayanır (Sümer, 2000).

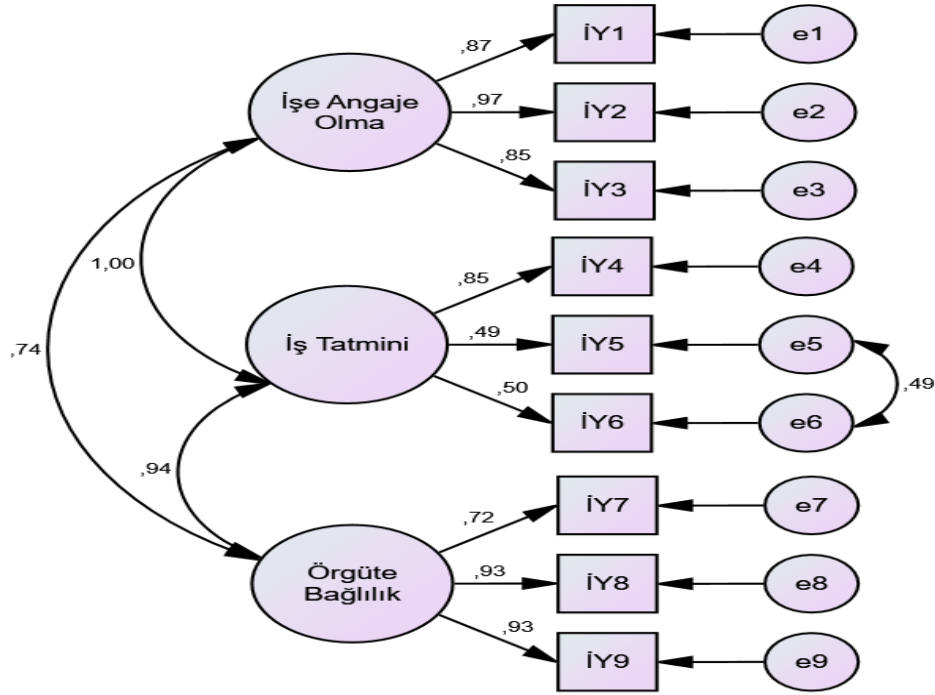
DFA’da sınanan modelin yeterliğinin belirlenmesi için çok sayıda uyum indeksi kullanılmaktadır. Uyum indekslerinin kuramsal model ile gerçek veriler arasındaki uyumu değerlendirmelerinde birbirlerine göre güçlü ve zayıf yönlerinin olması nedeniyle modelin uyumunun ortaya konulması için birçok uyum indeksi değerinin kullanılması önerilir. Bunlardan en sık kullanılanları (Sümer, 2000) Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness), İyi Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi (AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI), Ortalama Hataların Karekökü (RMR veya RMS) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü’dür (RMSEA).

**Tablo 1:** Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyi Uyum Kabul Değerleri

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	$\leq 3$	$\leq 5$
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$
AGFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$

Ölçeklerin geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış, güvenilirlikleri hesaplanmıştır. Cronbach’s alfa katsayısının 0-1 arasında değiştiği, değerlendirme kriterlerine göre “ $0.00 < 0.40$  ise ölçek güvenilir değil,  $0.40 < 0.60$  ise ölçek düşük güvenilirlikte,  $0.60 < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilir ve  $0.80 < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek” olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir (Tavşancıl, 2005).

Şekil 2: İşyeri Mutluluğu ölçeği doğrulayıcı faktör analizi



DFA sonucu ölçeğin üç boyutlu yapısı doğrulanmıştır. DFA neticesinde ölçeğin faktör yükleri yüzölçekli basamak sistemine göre işe angaje olma boyutu için 0,85 ile 0,97 arasında, iş tatmini boyutu için 0,49 ile 0,85 arasında ve örgüte bağlılık boyutu için ise 0,72 ile 0,93 arasında elde edilmiştir. Faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde elde edilmiş olduğu görülmektedir. DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri aşağıda Tablo 2'de verilmiştir.

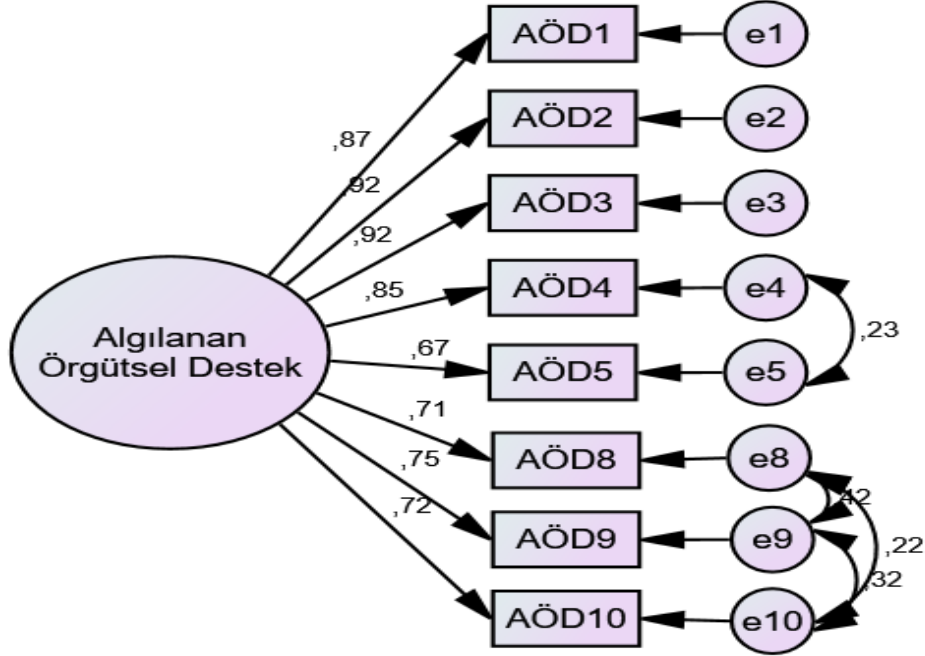
Tablo 2: İşyeri Mutluluğu DFA Uyum Endeksleri

İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	İşyeri Mutluluğu
X <sup>2</sup>	x	x	74,371
sd	x	x	20
X <sup>2</sup> /sd	≤ 3	≤ 5	3,719
RMR	≤ 0,05	≤ 0,08	0,077
GFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,945
AGFI	≥ 0,90	≥ 0,85	0,875
NFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,968
TLI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,957
CFI	≥ 0,97	≥ 0,90	0,976
RMSEA	≤ 0,05	≤ 0,08	0,087

İşyeri Mutluluğu ölçeği için DFA yapılmıştır. 3 faktörlü yapı geçerliliği sağlanmıştır. Öçekten herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Uyum indeksleri

incelendiğinde tüm koşullar hemen hemen sağlanmıştır. Şekilde faktörlerin maddelerinin standartlaştırılmış regresyon katsayıları verilmiştir. Algılanan örgütsel destek ölçeğinin DFA diyagramı şekil 3'te verilmiştir.

Şekil 3: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi



DFA sonucu ölçeğin tek boyutlu yapısı doğrulanmıştır. DFA neticesinde ölçeğin faktör yükleri yüzlük ondalıklı basamak sistemine göre 0,67 ile 0,92 arasında elde edilmiştir. Faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde elde edilmiş olduğu görülmektedir. DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3: Algılanan Örgütsel Destek DFA Uyum Endeksleri

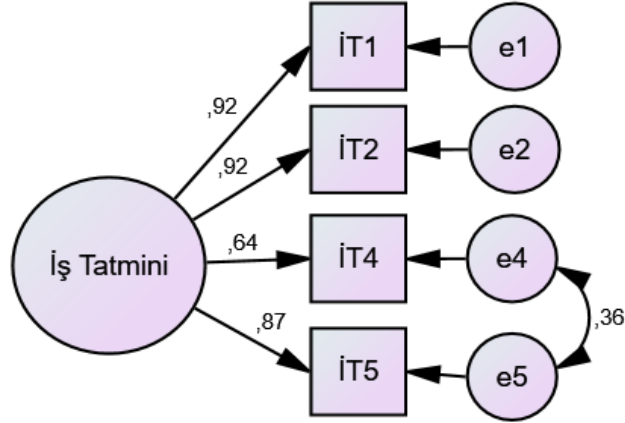
İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Algılanan Örgütsel Destek
X <sup>2</sup>	x	x	39,708
sd	x	x	15
X <sup>2</sup> /sd	≤ 3	≤ 5	2,647
RMR	≤ 0,05	≤ 0,08	0,046
GFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,967
AGFI	≥ 0,90	≥ 0,85	0,922
NFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,980
TLI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,977
CFI	≥ 0,97	≥ 0,90	0,988
RMSEA	≤ 0,05	≤ 0,08	0,075

Algılanan Örgütsel Destek ölçeği için DFA yapılmıştır. Tek faktörlü yapı geçerliliği sağlanmıştır. Ölçekten 6. ve 7. madde düşük faktör yüküne sahip

olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Uyum indeksleri incelendiğinde tüm koşullar sağlanmıştır. Şekilde faktörlerin maddelerinin standartlaştırılmış regresyon katsayıları verilmiştir.

İş tatmini ölçeğinin DFA diyagramı şekil 3'te verilmiştir.

**Şekil 3:** İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi



DFA sonucu ölçeğin tek boyutlu yapısı doğrulanmıştır. DFA neticesinde ölçeğin faktör yükleri yüzlük ondalıklı basamak sistemine göre 0,64 ile 0,92 arasında elde edilmiştir. Faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde elde edilmiş olduğu görülmektedir.

DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4:** İş Tatmini DFA Uyum Endeksleri

İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	İş Tatmini
X <sup>2</sup>	x	x	0,211
sd	x	x	1
X <sup>2</sup> /sd	≤ 3	≤ 5	0,211
RMR	≤ 0,05	≤ 0,08	0,003
GFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,999
AGFI	≥ 0,90	≥ 0,85	0,996
NFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,999
TLI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,999
CFI	≥ 0,97	≥ 0,90	0,999
RMSEA	≤ 0,05	≤ 0,08	0,001

İş Tatmini ölçeği için DFA yapılmıştır. Tek faktörlü yapı geçerliliği sağlanmıştır. Ölçekten 3. madde düşük faktör yüküne sahip olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Uyum indeksleri incelendiğinde tüm koşullar sağlanmıştır. Şekilde faktörlerin maddelerinin standartlaştırılmış regresyon katsayıları verilmiştir.

## 2.7. Araştırma Bulguları

### 2.7.1. Korelasyon Analizi

İşyeri Mutluluğu, Algılanan Örgütsel Destek, İş Tatmini değişkenlerine dair korelasyon analizi tablo 5’ de verilmiştir.

**Tablo 5:** İşyeri Mutluluğu, Algılanan Örgütsel Destek, İş Tatmini Puanlarının İlişkisi

		1	2	3	4	5	6
İşe Angaje Olma	r	1	,712**	,703**	,889**	,561**	,712**
	p		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
İş Tatmini	r		1	,781**	,911**	,663**	,711**
	p			0,000	0,000	0,000	0,000
Örgüte Bağlılık	r			1	,919**	,639**	,777**
	p				0,000	0,000	0,000
İşyeri Mutluluğu	r				1	,684**	,811**
	p					0,000	0,000
Algılanan Örgütsel Destek	r					1	,726**
	p						0,000
İş Tatmini	r						1
	p						

\*\*p<0,01 , \*p<0,05 anlamlı ilişki var , p>0,05 anlamlı ilişki yok , Korelasyon katsayısı güç düzeyleri; 0<r<0,299 zayıf, 0,300<r<0,599 orta, 0,600<r<0,799 güçlü, 0,800<r<0,999 çok güçlü. ; Pearson Korelasyon

İşe angaje olma puanı ile iş tatmini, örgüte bağlılık, işyeri mutluluğu, algılanan örgütsel destek, iş tatmini puanları arasında pozitif yönlü, istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır (p<0,05). İş tatmini puanı ile örgüte bağlılık, işyeri mutluluğu, algılanan örgütsel destek, iş tatmini puanları arasında pozitif yönlü, istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır (p<0,05). Örgüte bağlılık puanı ile işyeri mutluluğu, algılanan örgütsel destek, iş tatmini puanları arasında pozitif yönlü, istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır (p<0,05). İşyeri mutluluğu puanı ile algılanan örgütsel destek, iş tatmini puanları arasında pozitif yönlü, istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır (p<0,05). Algılanan örgütsel destek puanı ile iş tatmini puanları arasında pozitif yönlü, istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır (p<0,05). Korelasyon analizi sonuçlarına göre ise araştırma kurulan H1, H2 ve H3 analizleri kabul edilmiştir. Özet olarak araştırmadaki tüm ölçekler arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

### 2.7.2. Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırma kapsamında aracılık testi yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Yapısal eşitlik modelleri gözlenen değişkenler (observed variable) ve örtük değişkenler (latent variable) arasındaki nedensel ilişkilerin ve korelasyon ilişkilerinin bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan istatistiksel bir teknik olup bağımlılık ilişkilerini tahmin etmek için, varyans, kovaryans analizleri, faktör analizi ve çoklu regresyon gibi analizlerin birleşmesiyle meydana gelen çok değişkenli bir yöntemdir. Yapısal eşitlik modellemesi özellikle psikoloji, pazarlama vb. bilimlerde değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde ve modellerin testinde kullanılmaktadır (Tüfekci, N. & Tüfekci, Ö. K. 2006). Aracı Etki Modeli Aracılık etkisinden söz edebilmek için bazı koşulların sağlanması gerekir. Baron ve Kenny’nin adımları olarak isimlendirilen bu koşullar şöyle sıralanmıştır;

1. Bağımsız değişkenin, aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.
2. Bağımsız değişken, bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır.

3. Aracı değişken, ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde; bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki ortaya çıkarsa tam aracılık etkisinden; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir (Burmaoğlu, Polat ve Meydan, 2013).

Genellikle yürütülen akademik çalışmalarda Baron ve Kenny'nin (1986) 3 adımlı yöntemi kullanılmakta ve analiz sonucuna göre kısmi veya tam aracılık kararı verilmektedir. Ayrıca, aracı etkiden söz edebilmek için karşılanması gereken şartların yanı sıra, bağımsız değişkenin (aracı değişken vasıtasıyla) bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin (a.b yolunun) anlamlı olup olmadığını saptamak gerekir. Bunu gerçekleştirmek için çeşitli testler geliştirilmiştir. Bunlardan bir tanesi de Sobel testtir (Sobel, 1982). Bu test, ilgili değişkenlere ait düzeltilmemiş regresyon katsayıları (B) ve bunlara ait standart hata değerleri kullanılarak hesaplanır.

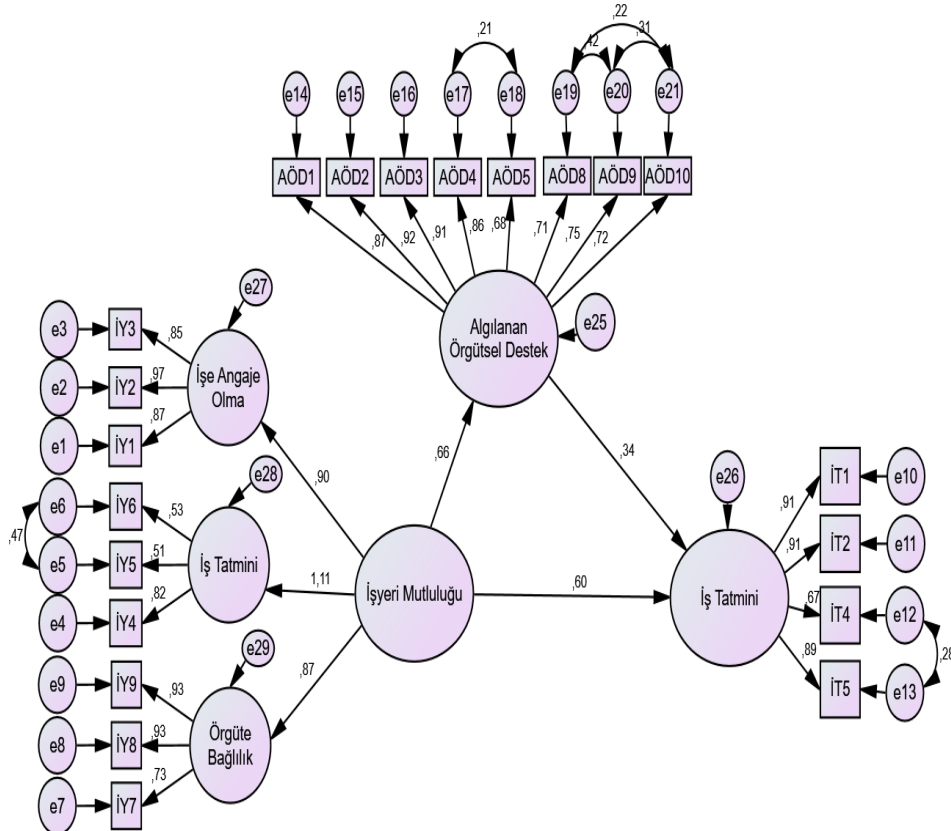
Çalışmada kurulan model AMOS 24 aracılığı ile yapısal eşitlik modeli (YEM) ile analiz edilmiştir.

Değişkenler;

**Bağımsız Değişken:** İşyeri Mutluluğu, **Aracı Değişken:** Algılanan Örgütsel Destek, **Bağımlı Değişken:** İş Tatmini

Araştırmada kurulan yapısal eşitlik modeli aşağıda Şekil 4'te verilmiştir.

**Şekil 7: Yapısal eşitlik modeli (YEM)**





Şekil 7’de gösterilen katsayılar standardize edilmiş regresyon katsayılarını göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayı değerleri 0,50’den büyük veya eşit ise kuvvetli etki, 0,30 ile 0,50 arasında ise orta düzeyde etki, 0,10 ile 0,30 arasında düşük etki, 0,10’un altında ise etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı ifade edilmektedir.

Yapısal eşitlik modeli neticesinde tespit edilen uyum iyiliği değerleri tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6: YEM Uyum İndeksleri**

İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	YEM
X <sup>2</sup>	x	x	484,606
sd	x	x	173
X <sup>2</sup> /sd	≤ 3	≤ 5	2,801
RMR	≤ 0,05	≤ 0,08	0,097
GFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,889
AGFI	≥ 0,90	≥ 0,85	0,822
NFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,920
TLI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,935
CFI	≥ 0,97	≥ 0,90	0,947
RMSEA	≤ 0,05	≤ 0,08	0,079

YEM analizi model uyum indeksleri incelendiğinde uyum iyiliği, NFI, TLI, CFI, RMSEA indeksleri tam sağlanmış olup RMR, AGFI, GFI hemen hemen sağlanmıştır. Model sonuçları geçerlidir. Şekilde YEM standartlaştırılmış katsayıları verilmiştir.

Araştırmanın yapısal eşitlik modelinin analiz sonuçları aşağıda Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7: YEM Sonuçları**

Bağımlı	Bağımsız	$\beta$	Std.hata	t	p
<b>Doğrudan etki</b>					
İş Tatmini	İşyeri Mutluluğu	0,826	0,060	14,618	0,000*
<b>Dolaylı etki</b>					
Algılanan Örgütsel Destek	İşyeri Mutluluğu	0,665	0,066	11,065	0,000*
İş Tatmini	Algılanan Örgütsel Destek	0,342	0,050	6,580	0,000*
İş Tatmini	İşyeri Mutluluğu	0,601	0,062	10,287	0,000*

\*p<0,05 anlamlı etki var, p>0,05 anlamlı etki yok ; YEM

Doğrudan etki modeli incelendiğinde; bağımsız değişken olan işyeri mutluluğu ( $\beta=0,826$ ), bağımlı değişken olan iş tatminini pozitif yönlü etkilemektedir (p<0,05). Buna göre aracılık şartı sağlanmıştır.

Dolaylı etki modeli incelendiğinde; aracı değişken olan algılanan örgütsel destek, işyeri mutluluğu ( $\beta=0,665$ ) değişkeninden pozitif yönlü etkilenmektedir (p<0,05). Dolayısıyla aracılık şartı sağlanmıştır. Algılanan örgütsel destek ( $\beta=0,342$ ), iş tatminini pozitif etkilemektedir (p<0,05). Burada da aracılık şartı sağlanmıştır. İşyeri mutluluğu da ( $\beta=0,601$ ), iş tatminini pozitif etkilemektedir (p<0,05).

Bu sonuçlara göre, işyeri mutluluğunun iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel destek anlamlı olarak, kısmi aracılık etmektedir (SOBEL= 5,655 ;  $p=0,000<0,05$ ). Sonuç olarak araştırmada test edilen H4 kabul edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada kamu kurumlarında faaliyet gösteren kamu çalışanları üzerinde işyeri mutluluğu iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü test edilmiştir. Bu amaçla, Adana ilinde bulunan kamu kurumlarında çalışan 291 kamu çalışanından anket ile veri toplanmıştır. Araştırma kapsamında öncelikle araştırmada kullanılan işyeri mutluluğu, iş tatmini ve algılanan örgütsel destek ölçeklerinin yapı geçerliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Bu sebeple doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bu bağlamda, işyeri mutluluğu, iş tatmini ve algılanan örgütsel destek ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik kriterleri sağlanmıştır. Ölçeklerin orijinal yapısı veri ile uyumlu olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla, analizler neticesinde, ölçeklerin yapı geçerliği ve güvenilirliği kriterlerini sağlamakta olduğu tespit edilmiştir.

Bu tez çalışmasında yapılan korelasyon analizleri sonucunda; işyeri mutluluğu ile iş tatmini arasında (0,811), algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında (0,726) ve işyeri mutluluğu ile algılanan örgütsel destek arasında (0,684) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Korelasyon olarak işyeri mutluluğu düzeyi arttıkça algılanan örgütsel destek düzeyi artmakta, algılanan örgütsel destek ve işyeri mutluluğu düzeyleri arttıkça iş tatmini düzeyi artmaktadır. Her üç ilişkinin literatür açısından desteklenip desteklenmediği literatür taramasıyla belirlenmiştir. Şöyle ki; işyeri mutluluğu ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere literatürde yer alan çalışmalar (Boehm ve Lyubomirsky, 2008; Alparslan, 2015; Savaş, 2017; Cullen ve Calitz, 2018; Biçen ve Koç, 2019; Butt, When ve Hussain, 2020) incelendiğinde; işyeri mutluluğun iş tatminini etkilediği görülmektedir. Ayrıca, algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalar (Mahmoud, 2008; Ahmad ve Yekta, 2010; Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012; Anafarta, 2015; Rasooli ve Abedini, 2017; Serinikli, 2019; Diken, vd., 2019; Dönmez ve Topaloğlu, 2020; Sökmen, 2020; Bernarto, vd., 2020; Maan, vd., 2020) birlikte değerlendirildiğinde, algılanan örgütsel desteğin iş tatminini etkilediği gözlenmiştir. Dolayısıyla bu tez çalışmasında elde edilen bulgular literatürde yer alan bulgular ile paralellik göstermektedir. Bununla birlikte, işyeri mutluluğu ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalar (Aggarwal-Gupta, Vohra ve Bhatnagar, 2010; Yıldız Başdoğan, 2018; Wardiana ve Prasetyo, 2019), mutluluk ve işyeri mutluluğu ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Dolayısıyla, bu tez çalışmasında elde edilen bulgular literatürde yapılan çalışmalar tarafından desteklenmektedir.

Tez çalışmasının esas amacını oluşturan ve çalışmanın dördüncü hipotezi olarak gösterilen “İşyeri mutluluğunun iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü bulunmaktadır” hipotezinin test edilmesinde Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır. YEM analizi sonuçlarına göre doğrudan etki modeli incelendiğinde; bağımsız değişken olan işyeri mutluluğu ( $\beta=0,826$ ), bağımlı değişken olan iş tatminini pozitif yönlü etkilemektedir ( $p<0,05$ ). Dolaylı

etki modeli incelendiğinde ise; aracı değişken olan algılanan örgütsel destek, işyeri mutluluğu ( $\beta=0,665$ ) değişkeninden pozitif yönlü etkilenmektedir ( $p<0,05$ ). Algılanan örgütsel destek ( $\beta=0,342$ ), iş tatminini pozitif etkilemektedir ( $p<0,05$ ). İşyeri mutluluğu ( $\beta=0,601$ ), iş tatminini pozitif etkilemektedir ( $p<0,05$ ). Dolayısıyla araştırma için aracılık şartı sağlanmıştır. işyeri mutluluğunun iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel desteğin anlamlı olarak, kısmi aracılık rolü saptanmıştır (SOBEL= 5,655 ;  $p=0,000<0,05$ ).

Ayrıca, analiz sonuçlarına göre;

- Kadınların algıladıkları örgütsel destek daha yüksek olduğu,
- Eğitim durumuna ve yaşa göre işyeri mutluluğu, algılanan örgütsel destek ve iş tatmini düzeylerinin değişmediği,
- Kurumunda 16-20 yıldır çalışanlarda işe angaje olma alt boyutu, işyeri mutluluğu ve iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu,
- 5 yıl ve daha az süredir çalışanlarda iş tatmini ve algılanan örgütsel destek düzeyleri daha yüksek olduğu,
- Aylık toplam geliri 10001 TL ve üzeri olanlarda iş tatmini, örgüte bağlılık ve işyeri mutluluğu düzeylerinin daha yüksek olduğu,
- 5000 TL ve altı olanların ise algıladıkları örgütsel destek düzeylerinin daha yüksek olduğu,
- Ücret beklentisi karşılanan çalışanlarda ise iş tatmini ve örgüte bağlılık alt boyutları, işyeri mutluluğu, algılanan örgütsel destek ve iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Bununla birlikte, yapılan korelasyon analizi sonucunda işe angaje olma puanı ile iş tatmini, örgüte bağlılık, işyeri mutluluğu, algılanan örgütsel destek, iş tatmini puanları arasında pozitif yönlü, istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). İş tatmini puanı ile örgüte bağlılık, işyeri mutluluğu, algılanan örgütsel destek, iş tatmini puanları arasında pozitif yönlü, istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Örgüte bağlılık puanı ile işyeri mutluluğu, algılanan örgütsel destek, iş tatmini puanları arasında pozitif yönlü, istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). İşyeri mutluluğu puanı ile algılanan örgütsel destek, iş tatmini puanları arasında pozitif yönlü, istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Algılanan örgütsel destek puanı ile iş tatmini puanları arasında pozitif yönlü, istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Yani tez çalışmasındaki tüm ölçekler ve ölçek- alt boyutlar arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Bu çalışma bölgesel nitelikte bir araştırma sonuçlarını içermektedir. Sadece kamu kurumlarında çalışan kamu personelleri üzerine yapılmıştır. Bundan dolayıdır ki analiz sonuçları sadece kamu kurumları çalışanlarına yönelik yapılmıştır. Farklı sektörlerde yapılacak olan çalışmalar ile daha farklı sonuçlara ulaşılabilecektir. Gelecekte konuya yönelik çalışma yapmak isteyen diğer araştırmacılara yönelik geliştirilen öneriler şu şekilde sıralanabilir;

1. Kamu kurumları bazında yapılan bu araştırmanın çalışma evreni genişletilerek özel sektör ve kamu kuruluşları olarak iki farklı şekilde araştırılabilir, karşılaştırma yapılabilir, algılanan örgütsel desteğin aracılık

rolünün işyeri mutluluğunun iş tatminine etkisi açısından her iki kurum (kamu-özel) bazında farklılıklar araştırılabilir.

2. Yapılan bu tez çalışması Adana ili özelinde olduğu için belirli bir kısıtlı bulunmaktadır. Gelecekte yapılacak olan diğer benzer çalışmalar için bu kısıtlılık genişletilerek farklı iller bazında yapılabilir, iller arası veya bölgeler arası karşılaştırmalar yapılabilir.

3. Yapılan bu araştırma sadece kamu kurumlarındaki kamu personelleri kapsamaktadır. Bu kapsam genişletilerek hem daha çok kamu personeli üzerinde hem de özel sektörde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılabilir. İşyeri mutluluğu ile ilgili birçok kaynağın incelenmesi sonucunda işletmelerdeki üst yönetim kadrosu için bazı önerilerde bulunmak mümkündür;

- Çalışanlara örgüt tarafından bekledikleri uygulamaların (terfi, ödüllendirme, iyi çalışma ortamı vb.) uygulanması gerekmektedir.
- Örgütteki üst yönetim kademesinin çalışanı ile ilişkisinin ve iletişiminin sağlıklı, doğru ve motive edici olması gerekmektedir.
- Çalışanın örgüt tarafından algıladığı adalet ve destek düzeyinin iyi olması için uygulamalarda bulunmaları gerekmektedir.
- Kurumda faaliyet gösteren her çalışanın haklarına dair örgüt üst yönetiminin adil olması ve aynı hakları eşit bir şekilde sağlaması gerekmektedir.
- Üst yönetimin çalışanları üzerinde mobbing, zorbalık, kaba ve sert uygulamalar içerisinde bulunmasının yerine, daha iyimser, anlayışlı ve çözüm odaklı olmaları gerekmektedir.

#### KAYNAKÇA

- ABDULLAH, A., LİNG, Y. L. (2016). "Understanding workplace happiness in schools: The relationships between workplace happiness, teachers' sense of efficacy, affective commitment and innovative behavior." *Academy of Social Science Journal*, 1(4), ss. 80-83.
- AHMAD, Z. A., YEKTA, Z. A. (2010). "Relationship between perceived organizational support, leadership behavior, and job satisfaction: An empirical study in Iran." *Intangible Capital*, 6(2), ss. 162-184.
- AGGARWAL- GUPTA, M., VOHRA, N. & BHATNAGAR, D. (2010). "Perceived organizational support and organizational commitment: The mediational influence of psychological well-being." *Journal of Business and Management*, 16(2).
- AKDEMİR, M. (2019). "Otantik liderlik ve işyeri mutluluğu: Otel işletmelerinde bir araştırma." Doktora tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.
- AKKOÇ, İ., ÇALIŞKAN, A. & TURUNÇ, Ö. (2012). "Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü." *Journal of Management & Economics*, 19(1).
- ALPARSLAN, A. M., ÇİÇEK, H. & SOYDEMİR, S. (2015). "Birey-örgüt uyumunu güçlendiren öncül: İşyeri arkadaşlığı." *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(32), ss. 175-194.

- ANAFARTA, N. (2015). "Algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: İş tatmininin aracılık rolü." *İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 79, ss. 112.
- ARMELİ, S., EISENBERGER, R., FASOLO, P., & LYNCH, P. (1998). "Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socioemotional needs." *Journal of Applied Psychology*, 83(2), ss. 288-297.
- AYDOĞMUŞ, C. (2011). "Kişilik özellikleri ile iş tatmini ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirme ve dönüşümcü liderlik algısının etkileri." Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- BAŞDOĞAN, T. (2015). "Esnek çalışanlarda esnek çalışmaya yönelik tutumun iş tatmini üzerine etkisi." Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- BERNARTO, I., BACHİTAR, D., SUDİBİO, N., SURYAWAN, I. N., PURWANTO, A., & ASBARİ, M. (2020). "Effect of transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction toward life satisfaction: Evidences from indonesian teachers." *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), ss. 5495-5503
- BİÇEN, G., KOÇ, H. (2019). "İşgören mutluluk düzeylerinin iş tatmini ve iş performansı üzerine etkileri: Konaklama işletmelerinde bir inceleme." *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(4): ss. 1450-1468.
- BOEHM, J. K., LYUBOMİRSKY, S. (2008). "Does happiness promote career success?." *Journal of career assessment*, 16(1), ss. 101-116.
- BURMAOĞLU, S., POLAT, M., & MEYDAN, C. H. (2013). "Örgütsel davranış alanında ilişkisel analiz yöntemleri ve Türkçe yazında aracılık modeli kullanımı üzerine bir inceleme." *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 13(1).
- BUTT, R. S., WEN, X. & HUSSAİN, R. Y. (2020). "Mediated effect of employee job satisfaction on employees' happiness at work and analysis of motivational factors: Evidence from telecommunication sector." *Asian Business Research Journal*, 5, ss. 19-27.
- CULLEN, M. D. M., CALİTZ, A. P. (2018). "Happiness-a business strategy." *International Business Conference*, Mauritius.
- DİKEN, A., KOÇYİĞİT, N., TOPALOĞLU, E.Ö. & YILMAZ, A. (2019). "İşgörenlerde algılanan örgütsel destek algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde iş tatmininin aracı rolü." *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (4), ss. 2698-2716.
- DÖNMEZ, F. G., TOPALOĞLU, C. (2020). "Otel çalışanlarında algılanan örgütsel destek, iş yeri yalnızlığı ve iş tatmini ilişkisi." *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), ss. 311-324.

- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S., & SOWA, V. (1986). "Perceived organizational support." *Journal of Applied Psychology*, 71(3), ss. 500-507.
- KESKİN, B. (2014). "Kilmann ve Quinn & Cameron modeline göre örgüt kültürü ile iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma." Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- KILINÇ, U., AKDEMİR, M. (2019). "Otel işletmelerinde otantik liderlik algısı ve işyeri mutluluğu: Ankara ilinde bir uygulama." *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), ss. 793-811.
- KIR, A., Kösem, Ü., AKÇAKANAT, T. & UZUNBACAK, H. H. (2020). "Öğretmenlerde şükürün işyeri mutluluğuna etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü." *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (2), ss. 5-18.
- LOCKE, E. A. (1976). "The nature and causes of job satisfaction." *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- MAAN, A. T., ABİD, G., BUTT, T. H., ASHFAG, F., & AHMED, S. (2020). "Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment." *Future Business Journal*, 6(1), ss. 1-12.
- MAENAPOTHİ, R. (2007). "Happiness in the Workplace Indicator, Master's Thesis." Human Resource.
- MAHMOUD, A. H. (2008). "A study of nurses' job satisfaction: The relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education." *European Journal of Scientific Research*, 22(2), ss. 286-295.
- ÖZCAN, E. D. (2011). "Kişilik bakış açısından örgüt yapısı ve iş tatmini." İstanbul: Beta Yayıncılık.
- ÖZMEN, M., APALI, A. (2018). "Muhasebe meslek elemanlarında duygusal emek ve işyeri mutluluğu ilişkisi: Burdur örneği." *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 21(2), ss. 274-283.
- POLAT, S., AKTOP, E. (2010). "Öğretmenlerin duygusal zekâ ve örgütsel destek algılarının girişimcilik davranışlarına etkisi." *Akademik Bakış Dergisi*, 22, ss. 1-20.
- RASOOLİ, M., ABEDİNİ, M. (2017). "The Relationship between Organizational Support and Job Satisfaction of Experts and Managers of Islamic Azad University of Qeshm and Subsidiaries (International Units, Medical, Sama, Hormuz and Khamir)." *Dutch Journal of Finance and Management*, 1(2), ss. 42.
- SAYĞAN, F. N. (2013). "Kurumsal sürdürülebilirliğin iş tatminine ve duygusal bağlılığa etkisi." Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- SAVAŞ, S. (2017). "Ücretli çalışan mimarların işyeri mutluluğu ve farklı kariyer evrelerinde iş tatminini etkileyen faktörler." Yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- SERİNİKLİ, N. (2019). "Çalışanların örgütsel destek algılarının iş tatminlerine etkisinde iş stresinin aracılık rolü." Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 10(3), ss. 585-597.
- SOBEL, M. (1982). "Yapısal eşitlik modellerinde dolaylı etkiler için asimptotik güven aralıkları." Sosyolojik Metodoloji, 13, ss. 290-312.
- SÖKMEN, A. (2020). "Etik liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü: Kamu sektöründe bir araştırma." İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(4), ss. 3467-3481.
- SÜMER, N. (2000). "Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar." Türk Psikoloji Yazıları, 3(6), ss. 49-74.
- TAVŞANCIL, E. (2005). "Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi." 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- TORTUMLU, M., TAŞ, M. A. (2020). "İşyeri kabalığı ve mutluluk ilişkisinde iş yaşamında yalnızlığın düzenleyici etkisi." Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 23(2), ss. 706-719.
- TURUNÇ, Ö., ÇELİK, M., (2010). "Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: Savunma sektöründe bir araştırma." Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1), ss. 209-232.
- TÜFEKÇİ, N., TÜFEKÇİ, Ö. K. (2006). "Bankacılık sektöründe farklı olma üstünlüğünün ve müşteri sadakatinin yarattığı değer: Isparta ilinde bir uygulama." Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(4), ss. 170-183.
- WARDİANA, A. G, PRASETYO. A. R. (2018). "Keterkaitan perceived organizational support dan happiness at work pada karyawan generasi Y PT. Telekomunikasi selular jakarta." Empati, 7(4), ss. 27-32.
- YILDIZ BAŞDOĞAN, S. (2018). "Algılanan örgütsel destek, psikolojik iyi oluş ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi." İŞ, GÜÇ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 20(3), ss. 1-20.

## ÖRGÜTSEL ADALET İLE İŞE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ROLÜ

Zülfi Umut ÖZKARA <sup>1</sup>

### Özet

Bu çalışmada; çalışanların örgütsel adalet algısı ile işe yabancılaşması arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin aracılık etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın veri seti; Ankara'daki bir kamu kurumu genel müdürlüğünün merkez teşkilatında görev yapmakta olan mühendislerden elde edilen 228 anketten oluşmaktadır. Veri girişi ve analizi; SPSS 24 istatistiksel paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında; "açımlayıcı faktör", "iç tutarlılık (Cronbach Alfa)", "Pearson korelasyon", "hiyerarşik regresyon" ve "Sobel testi" analizleri yapılmıştır. Çalışmaya katılanlar bakımından analiz sonuçlarına göre; algılanan örgütsel adalet örgütsel sinizmi anlamlı ve negatif bir şekilde, örgütsel sinizm ise işe yabancılaşmayı anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte, algılanan örgütsel adalet işe yabancılaşmayı sadece örgütsel sinizm üzerinden negatif ve anlamlı bir şekilde dolaylı olarak etkileyebilmektedir. O halde; çalışma kapsamında kurulan mekanizmada örgütsel sinizmin tam aracı değişken rolü vardır. Bu çalışmada; algılanan örgütsel adalet düzeyindeki artışın örgütsel sinizm düzeyindeki azaltıcı etkisinden sonra örgütsel sinizm düzeyindeki azalışın da işe yabancılaşma düzeyindeki düşürücü etkisi yoluyla hem örgütsel sinizmin hem de işe yabancılaşmanın örgüt üzerindeki zarar verici etkilerini azaltmanın ve böylece örgüte katkı sağlamanın mümkün olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel adalet, İşe yabancılaşma, Örgütsel sinizm

## THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CYNICISM IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND WORK ALIENATION

### Abstract

This study investigates the mediating effect of organizational cynicism in the relationship between employees' perception of organizational justice and their job alienation. The data set of the research consists of 228 questionnaires obtained from engineers working in the central organization of the general directorate of a public institution in Ankara. Data entry and analysis have been carried out using SPSS 24 software. "Exploratory factor", "internal consistency", "Pearson correlation", "hierarchical regression", and "Sobel test" analyzes have been employed in this study. According to the analysis results in terms of the participants in the study, perceived organizational justice directly affects organizational cynicism in a significant and negative way, and then organizational cynicism directly affects job alienation in a significant and positive way. However, perceived organizational justice can indirectly affect job alienation in a significant and negative way only through organizational cynicism. Therefore, organizational cynicism has a full mediating role in the mechanism established within the scope of the study. In this study, it is concluded that it is possible to reduce the damaging effects of both organizational cynicism and job alienation on the organization and thus to contribute it through the decreasing effect of the drop in the level of organizational cynicism on the level of work alienation, after the reducing effect of an increment in the level of perceived organizational justice on the level of organizational cynicism.

**Keywords:** Organizational justice, Work alienation, Organizational cynicism

### GİRİŞ

Literatür taramasında; algılanan örgütsel adalet ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunun (Çelik ve Damar, 2017) ve karşılanmamış beklentilerin (disconfirmed expectations) (Sookoo, 2014) aracılık rolünü inceleyen çalışmalar belirlenmiştir. Algılanan örgütsel adalet ile iş gerginliği, tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık davranışları, iş yerinde sapkın davranış, performans (James, 2005) ve işe tutkunluk (Gazioğlu, 2018) arasındaki ilişkilerde örgütsel sinizmin aracılık etkisini

<sup>1</sup> Öğr. Gör. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, Finans ve Bankacılık Bölümü, Ankara, Türkiye, [umut.ozkara@hbu.edu.tr](mailto:umut.ozkara@hbu.edu.tr), ORCID No: 0000-0002-5031-808X



araştıran çalışmalar da tespit edilmiştir. Ayrıca literatürde; etik liderlik (Altay ve Dedeoğlu, 2016), psikolojik sözleşme ihlali (Li ve Chen, 2018), iş stresi (Koçoğlu, 2014), algılanan yönetici desteği ve örgütsel siyaset (organizational politics) (Yawer, Soomro ve Rashid, 2019) ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkilerde örgütsel sinizmin aracılık rolünü inceleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı çerçevesinde ise çalışanların örgütsel adalet algısının işe yabancılaşması üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü araştırılmaktadır.

Literatürde; algılanan örgütsel adalet/adaletsizlik ile işe yabancılaşma/örgütsel yabancılaşma (örn.: Ceylan ve Sulu, 2011; Çelik ve Damar, 2017; Günsal, 2010; Islam, Jawad, Shehroze ve Basharat, 2019; Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016; Nair ve Vohra, 2010; Okcu, Cevik ve Bakac, 2015; Rauf, 2015; Sookoo, 2014; Tekeli, 2016; Turgut ve Kalafatoğlu, 2016; Zengin ve Kaygın, 2016) ve örgütsel sinizm (örn.: Acaray, 2019; Akar ve Çelik, 2019; Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker, 2007; Çetin, Özgan ve Bozbayındır, 2013; FitzGerald, 2002; Gazioğlu, 2018; Güzel ve Ayazlar, 2014; James, 2005; Kanbur ve Canbek, 2018; Kılıç ve Toker, 2020; Köroğlu, 2015; Kutanis ve Çetinel, 2010; Şentürk ve Karakış, 2018; Yazıcıoğlu ve Özcan Genç, 2017) arasındaki ikili ilişkilerin incelendiği görgül çalışmalar belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel sinizm ile işe yabancılaşma/örgütsel yabancılaşma arasındaki ikili ilişkinin araştırıldığı görgül çalışmalar (örn.: Abdelgalil, 2020; Altay ve Dedeoğlu, 2016; Çivilidağ, 2015; Demir, Ayas ve Yıldız, 2018; Jiang, Chen, Sun ve Li, 2019; Koçoğlu, 2014; Kökalan ve Anaş, 2016; Li ve Chen, 2018; Özer ve Güllüce, 2019; Saeed, Fatima ve Junaid, 2018; Yawer vd., 2019; Yıldız, Akgün ve Yıldız, 2013) da tespit edilmiştir. Bu çalışma kapsamında ise diğer çalışmalardan farklı olarak algılanan örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve işe yabancılaşma değişkenleri arasındaki üçlü ilişki ele alınmaktadır.

Örgütsel davranış alanyazınında; algılanan örgütsel adalet (Fettahlioğlu, 2018) örgüte katkı sağlayan bir unsur olarak görülürken, hem örgütsel sinizm (İnce, 2018; James, 2005) hem de işe yabancılaşma (Gürer, 2018) örgüte zarar veren unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Çalışma kapsamında; “hem çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adalet düzeyindeki artışın örgütsel sinizm düzeyi üzerindeki düşürücü etkisi yoluyla hem de örgütsel sinizm düzeyindeki azalışın çalışanların işe yabancılaşma düzeyi üzerindeki düşürücü etkisi sayesinde örgütsel sinizmin ve işe yabancılaşmanın örgüte verdiği zararı azaltmak ve böylece örgüte katkı sağlamak mümkün müdür?” sorusuna cevap aranmaktadır.

Çalışmanın araştırma modeli; Eşitlik Kuramı’na (Equity Theory- Adams, 1963) ve Karşılıklılık Normu’nu (The Norm of Reciprocity- Gouldner, 1960) esas alan Sosyal Değişim Kuramı’na (Social Exchange Theory- Blau, 1964) dayanmaktadır. Çalışma çerçevesinde çalışanların örgütte biçimsel, sosyal ve ekonomik anlamda adaletin sağlandığına ilişkin algı düzeyinin artması durumunda, bu çalışanların örgütlerine karşı sinik yani olumsuz tutumlarının azalması ve böylece işten uzaklaşmamaları beklenmektedir.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında; araştırma modelinin kurulması ve hipotezinin geliştirilmesi amacıyla örgütsel davranış alanı bağlamında adalet, yabancılaşma ve sinizm konularına ilişkin kuramsal bilgiler yanında örgütsel adalet, işe yabancılaşma/örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkilerin incelendiği görgül çalışmalara yer verilmektedir.

## 1. LİTERATÜR TARAMASI

### 1.1. Örgütsel Adalet

“Örgütsel adalet” ifadesindeki “adalet” kelimesi; “herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk” şeklinde açıklanabilir. “Adaletsizlik” ise “adalete aykırı olma

*durumunu*” temsil etmektedir (TDK, 2021). Bu çalışma kapsamında; adalet, örgütsel davranış alanı bağlamında ele alınmaktadır. Örgütsel adalet; en genel ifadeyle “*çalışanların bir örgütteki uygulamalara ilişkin adalet algısı*” olarak tanımlanabilir (Greenberg, 1996, s. 24). Bu bilgilerden hareketle örgütsel adaletsizlik; bir örgütteki uygulamaların adalete aykırı olduğuna dair çalışanların algısı şeklinde ifade edilebilir. Örgütsel davranış alanyazındaki çoğu çalışmada örgütsel adaletle (Acaray, 2019; Akar ve Çelik, 2019; Bernerth vd., 2007; Çelik ve Damar, 2017; Çetin vd., 2013; Gazioğlu, 2018; Günsal, 2010; Güzel ve Ayazlar, 2014; James, 2005; Kanbur ve Canbek, 2018; Kılıç ve Toker, 2020; Köroğlu, 2015; Kristina ve Mangundjaya, 2017; Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016; Nair ve Vohra, 2010; Okcu vd., 2015; Sookoo, 2014; Şentürk ve Karakış, 2018; Tekeli, 2016; Turgut ve Kalafatoğlu, 2016; Yazıcıoğlu ve Özcan Genç, 2017; Zengin ve Kaygın, 2016), bazı çalışmalarda ise örgütsel adaletsizlikle (Ceylan ve Sulu, 2011; FitzGerald, 2002; İslam vd., 2019; Kutanis ve Çetinel, 2010; Rauf, 2015) diğer değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu çalışma kapsamında; literatürdeki genel eğilim ışığında çalışmanın hareket noktası örgütsel adalet olarak belirlenmiştir.

Literatürdeki çoğu çalışmada (Acaray, 2019; Akar ve Çelik, 2019; Bernerth vd., 2007; Çelik ve Damar, 2017; Çetin vd., 2013; FitzGerald, 2002; Gazioğlu, 2018; Güzel ve Ayazlar, 2014; James, 2005; Kanbur ve Canbek, 2018; Kılıç ve Toker, 2020; Köroğlu, 2015; Kutanis ve Çetinel, 2010; Okcu vd., 2015; Şentürk ve Karakış, 2018; Tekeli, 2016; Turgut ve Kalafatoğlu, 2016; Yazıcıoğlu ve Özcan Genç, 2017; Zengin ve Kaygın, 2016); örgütsel adalet dağıtımsal (distributive), işlemsel (procedural) ve etkileşimsel (interactional) adalet olmak üzere üç alt boyutta değerlendirilmektedir. Az sayıdaki çalışmada (Ceylan ve Sulu, 2011; İslam vd., 2019; Kristina ve Mangundjaya, 2017) ise üç temel boyuta bilgisel (informational) adalet boyutu da eklenmiştir. Ancak bu çalışma çerçevesinde; literatürdeki genel eğilim doğrultusunda örgütsel adalet üç boyutlu bir yapıda ele alınmaktadır. Chang (2014, s. 334) üç temel boyuttan hareketle örgütsel adaleti; “*çalışanlara kaynakların tahsisinde, karar verme prosedürlerinde ve örgüt içindeki kişilerarası etkileşimlerde adil davranılması*” olarak tanımlamaktadır. Örgütsel adaletin üç temel boyutu şu şekilde açıklanabilir (Chang, 2014; Niehoff ve Moorman, 1993; Özkara, Taş ve Aydın, 2020):

- Dağıtımsal adalet (Distributive justice): Örgütlerde ücret, ödül, iş yükü ve sorumluluk dağıtımının adilliğini kapsar.
- İşlemsel adalet (Procedural justice): Örgütlerde karar alma ve uygulama sürecinin adilliğini temsil eder.
- Etkileşimsel adalet (Interactional justice): Çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimde adilliği ifade eder.

Örgütsel adalet kavramı; Adams tarafından 1963 yılında geliştirilen Eşitlik Kuramı’na dayanmaktadır (Luthans, 2011, s. 175). Bu kurama göre; çalışan örgüte yaptığı katkılar karşılığında elde ettiği kazanımları, diğer çalışanların örgüte yaptığı katkılar karşılığında elde ettiği kazanımlarla karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucunda; eşitlik algısı varsa, çalışan işleriyle ilgili olumlu davranışlar geliştirir. Eşitsizlik algısı durumunda ise olumsuz davranışlar sergiler (Adams, 1965). Çalışanların kişisel (kişilik ve demografik) özellikleri ve örgütsel uygulamalar örgütsel adalet algısının öncülleridir. Örgütsel adalet algısı; çalışanların örgüte yönelik olumlu duygu, tutum ve davranışlarına vesile olurken, örgütsel adaletsizlik algısı ise olumsuz duygu, tutum ve davranışlara yol açmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001, s. 283). Literatürdeki görgül çalışmalara göre; algılanan örgütsel adalet ile örgütsel değişime bağlılık (organizational change commitment) (Bernerth vd., 2007), algılanan örgütsel destek ve

örgütsel vatandaşlık davranışları (James, 2005) arasında anlamlı ve pozitif ikili ilişkiler bulunmaktadır. Buna karşın algılanan örgütsel adalet ile psikolojik sözleşme ihlali, iş gerginliği, tükenmişlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışı (James, 2005) arasında anlamlı ve negatif ikili ilişkiler vardır. Ayrıca algılanan örgütsel adaletsizlik düzeyi arttığında örgütsel vatandaşlık davranışları (Rauf, 2015) düzeyi azalmaktadır. Algılanan örgütsel adalet düzeyi yükseldiğinde ise kişi-örgüt uyumu (Çelik ve Damar, 2017), algılanan örgütsel destek (Kanbur ve Canbek, 2018) ve işe tutkunluk (Gazioğlu, 2018) düzeyleri artmakta, buna karşın karşılanmamış beklentiler (Sookoo, 2014), örgütsel değişime karşı sinik tutum (Kristina ve Mangundjaya, 2017) ve işten ayrılma niyeti (Güzel ve Ayazlar, 2014) düzeyleri azalmaktadır.

Literatürde; algılanan örgütsel adalet ile ilişkisinin incelendiği değişkenler arasında işe yabancılaşma ve örgütsel sinizm de yer almaktadır.

### 1.2. İşe Yabancılaşma

İşe yabancılaşma ifadesindeki “yabancılaşma” kavramının İngilizce karşılığı “alienation”dır ve kökü Latince “alienare” fiiline dayanmaktadır (Tutar, 2013, s. 319). Yabancılaşma kavramı; “*yabancılaşmak işi*”ni temsil etmektedir (TDK, 2021). Bu kavram sosyal psikolojide genel olarak; “*bazı kurum/örgüt, kişi, değerler ve/veya toplumdan ayrılma, farklılaşma veya uzaklaşma hali*” şeklinde tanımlanmaktadır (Gaski ve Ray, 2001, s. 208). Bu çalışma çerevesinde; örgütlerde yabancılaşma üzerinde durulmaktadır. Yabancılaşma örgütsel davranış alanı bağlamında örgütsel yabancılaşma, mesleki yabancılaşma ve işe yabancılaşma olarak incelenmektedir. Bu çalışmanın odaklandığı nokta ise işe yabancılaşmadır.

Seeman (1959, s. 783) yabancılaşmayı; güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk (kuralsızlık), kendine yabancılaşma (kendinden uzaklaşma) ve çevreye yabancılaşma (çevreden uzaklaşma/yalıtılmışlık/soyutlanma) olmak üzere beş boyutta incelemiştir. Yabancılaşmayı örgütlerde yabancılaşma kapsamında inceleyen Minibaş (1993) Seeman tarafından 1959 yılında belirlenen beş boyuta işe yabancılaşma (işten uzaklaşma) boyutunu da eklemiştir. Literatürdeki bazı çalışmalara (Günsal, 2010; Zengin ve Kaygın, 2016) göre örgütsel yabancılaşma; Minibaş’ın 1993 yılındaki çalışmasıyla tutarlı bir şekilde güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, kendine yabancılaşma, çevreye yabancılaşma ve işe yabancılaşma olmak üzere altı boyuttan oluşmaktadır.

Örgütsel yabancılaşma; çalışanların kariyer hedeflerine ulaşamama, örgüt normlarına uyum sağlayamama ve benzeri sebeplerle yaşadığı olumsuz duygular neticesinde örgütten uzaklaşması şeklinde açıklanabilir (Aiken ve Hage, 1966, ss. 497-498). Mottaz (1981) işe yabancılaşmayı; “*çalışanların kontrol, amaç, katılım ve benzeri nesnel görev koşullarını algılamalarıyla bu koşullara ilişkin beklentileri arasındaki farklılıktan kaynaklanan olumsuz öznel duygular*” olarak tanımlamaktadır (Mottaz, 1981, s. 517). İşe yabancılaşma; “*çalışanların işe yönelik bilişsel ayrılığını, hedeflerine ulaşamamaktan kaynaklanan olumsuz ruh halini ve işlerine karşı ilgisizlik durumlarını içeren bir süreç*” olarak da tanımlanabilir (Kanungo, 1992, s. 414). İşe yabancılaşma, literatürdeki çalışmalarda; hem güçsüzlük ve sosyal yalıtılmışlık (social isolation) (Ceylan ve Sulu, 2011) hem de sosyal yabancılaşma (social alienation) ve kendine yabancılaşma (Jiang vd., 2019; Li ve Chen, 2018) olmak üzere iki boyutlu bir yapıda, hem güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma (Çelik ve Damar, 2017; Çivilidağ, 2015; Okçu vd., 2015; Özer ve Güllüce, 2019; Turgut ve Kalafatoğlu, 2016) hem de normsuzluk, kendine yabancılaşma ve sosyal (topluma) yabancılaşma (Demir vd., 2018) olmak üzere üç boyutlu bir yapıda, ayrıca güçsüzlük, anlamsızlık, çevreye yabancılaşma (yalıtılmışlık) ve okula yabancılaşma (Yıldız vd., 2013) olmak üzere dört boyutlu bir yapıda incelenmektedir. Literatürde işe yabancılaşmayı tek faktörlü bir yapıda inceleyen çok sayıda çalışma (örn.: Altay ve

Dedeoğlu, 2016; İslam vd., 2019; Koçoğlu, 2014; Kökalan ve Anaş, 2016; Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016; Nair ve Vohra, 2010; Saeed vd., 2018; Sookoo, 2014; Yawer vd., 2019) da bulunmaktadır. Bu çalışma çerçevesinde; işe yabancılaşma tek faktörlü bir yapıda ele alınmakta ve temel olarak işten uzaklaşma kapsamında kavramsallaştırılmaktadır. Ayrıca kendinden uzaklaşmayı da kapsamaktadır.

İşe yabancılaşan çalışanların psikolojik iyi oluş hali olumsuz etkilenmekte (Coburn, 1979), motivasyonu, verimliliği (Kanungo, 1992), iş tatmini (Turan ve Parsak, 2011), örgütsel vatandaşlık davranışları (Altay ve Dedeoğlu, 2016; Rauf, 2015), iş performansı (Saeed vd., 2018) ve yaşam doyumu (Çivilidağ, 2015) azalmakta, güvenli olmayan davranışları (unsafe behaviors) (Jiang vd., 2019), üretkenlik karşıtı iş davranışı (Li ve Chen, 2018), iş stresi (Saeed vd., 2018) işten ayrılma niyeti (Ünsar ve Karahan, 2011) ise artmaktadır. Ayrıca örgütte iş gören devir hızı da yükselmektedir (Tutar, 2010). Kanungo (1992) örgütlerde yabancılaşmayı yönetim ve örgüt üyeleri açısından kaçınılması gereken bir hastalık biçimi olarak görmektedir (Kanungo, 1992, s. 414). Tam da bu noktada örgütlerde yabancılaşmanın sebepleri önem kazanmaktadır. Gürer (2018, ss. 350-352) örgütlerde yabancılaşmanın sebeplerini; bürokratik örgüt yapısı, yöneticinin sergilediği katılımcı olmayan liderlik tarzı, çalışanlar arasındaki bireysel farklılıklar, başarısız iş tasarımı ve monotonluk olmak üzere beş başlık altında sıralamaktadır. Literatürdeki ampirik çalışmalara göre; yöneticinin sergilediği etik liderlik tarzı hem örgütsel yabancılaşmayı (Abdelgalil, 2020) hem de işe yabancılaşmayı (Altay ve Dedeoğlu, 2016) azaltır. Ayrıca algılanan yönetici desteği (Yawer vd., 2019) ve kişi-örgüt uyumu (Çelik ve Damar, 2017) çalışanların işe yabancılaşmasını engeller. Çalışanlar iş stresi (Koçoğlu, 2014) arttıkça işe yabancılaşırlar.

Literatürde; algılanan örgütsel adalet/adaletsizlik ve örgütsel sinizm işe yabancılaşmanın öncülleri arasında gösterilmektedir.

### 1.3. Örgütsel Adalet ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki

Literatürdeki ampirik çalışmalara (Günsal, 2010; Zengin ve Kaygın, 2016) göre; çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır. Günsal'ın (2010) araştırma sonuçları; algılanan örgütsel adaletin örgütsel yabancılaşmanın olumsuz bir yordayıcısı olduğunu istatistiksel olarak ispatlamaktadır. Alanyazındaki görgül çalışmalara (Günsal, 2010; Zengin ve Kaygın, 2016) göre; çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adalet ile bu çalışanların işe yabancılaşması arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır. Okcu ve diğerlerinin (2015) çalışmasında; örgütsel yabancılaşmaya ait bazı boyutlar toplanarak işe yabancılaşma şeklinde isimlendirilmiş ve diğer çalışmalarla benzer şekilde algılanan örgütsel adalet ile işe yabancılaşma arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur. Turgut ve Kalafatoğlu'nun (2016) araştırma sonuçlarına göre; çalışanların işe yabancılaşması örgütsel adalet algısının bir öncülüken, literatürdeki çoğu ampirik çalışma (örn.: Çelik ve Damar, 2017; Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016) algılanan örgütsel adaletin işe yabancılaşmanın olumsuz bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca literatürde örgütsel adalet/adaletsizlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi alt boyutları kapsamında inceleyen görgül çalışmalar da yer almaktadır. Nair ve Vohra (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada; algılanan örgütsel adaletin işlemsel ve dağıtımsal adalet boyutlarının işe yabancılaşma üzerinde anlamlı etkilerinin olmadığı belirlense de, yapılan diğer araştırmalarda; çalışanların örgütsel adaletsizlik algısının dağıtımsal (Ceylan ve Sulu, 2011; Rauf, 2015), işlemsel (Ceylan ve Sulu, 2011; İslam vd., 2019; Rauf, 2015), etkileşimsel (Ceylan ve Sulu, 2011) ve bilgisel (Ceylan ve Sulu, 2011; İslam vd., 2019) adaletsizlik boyutları bu çalışanların işe yabancılaşmasını anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca çalışanların örgütsel adalet algısının işlemsel

(Sookoo, 2014; Tekeli, 2016) ve etkileşimsel (Tekeli, 2016) adalet boyutları bu çalışanların işe yabancılaşması üzerinde anlamlı ve negatif etkilere sahiptir.

Bu bilgiler ışığında, çalışma kapsamında; çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletin bu çalışanların işe yabancılaşmasını anlamlı ve negatif bir şekilde etkilemesi beklenmektedir.

### 1.4. Örgütsel Sinizm

Sinizm olgusu; felsefe, psikoloji, sosyoloji, yönetim ve siyaset gibi farklı disiplinlerde kuramsal ve görgül çalışmaların yapıldığı bir konudur (Gültekin, 2014, s. 19). Sinik (kinik) insanlar; iyiliğe inanmazlar. Çünkü bütün insanların samimiyetsiz ve çıkarıcı olduklarını düşünürler. Bu düşünceden hareketle de insanlara karşı yardımsever ve arkadaşça davranmama eğilimi gösterirler (Brandes, 1997, ss. 8-11; James, 2005, s. 1). Yazında, sinizmin; kişilik sinizmi, iş sinizmi (mesleki sinizm), çalışan sinizmi, toplumsal sinizm ve örgütsel sinizm gibi türleri bulunmaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998). Bu çalışma çerçevesinde ise örgütsel sinizm ele alınmaktadır.

Kişilik sinizmi araştırmacılarına göre; sinizm, doğuştan gelen bir kişilik özelliğidir (Eaton, 2000, s. 7). Örgütsel sinizm araştırmacılarına göre ise sinizm sadece bir kişilik özelliği değildir. Çünkü örgütün politika ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı da örgütsel sinizm üzerinde etkilidir (FitzGerald, 2002, s. 8). Örgütsel sinizm; *“çalışanların örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inancı nedeniyle bu çalışanların örgütüne karşı geliştirdiği olumsuz duygu, tutum ve davranışları”* olarak tanımlanabilir (Dean vd., 1998, s. 345). Örgütsel sinizm ve çalışan sinizmi birbirlerine yakın olmakla birlikte farklı kavramlardır. Çalışan sinizmi; işveren ile çalışan arasındaki psikolojik sözleşme ihlallerine ilişkin çalışanların algısına dayanmaktadır. Tam da bu noktada; çalışanların kişilik özellikleri önem kazanmaktadır. Ancak örgütsel sinizmde örgütün politika ve uygulamaları dolayısıyla örgütsel faktörler, çalışanların kişilik özelliklerinin önüne geçmektedir (Dean vd., 1998, s. 344; Gültekin, 2014, ss. 21-22).

Örgütsel sinizm, boyutları açısından ele alındığında üç boyuttan oluşan bir kavram olarak incelenilmektedir (Akçay, 2017a, s. 539; Akçay, 2017b, s. 478; Dean vd., 1998, ss. 345-346):

- Duyuşsal sinizm (Affective/Affect-based cynicism): Bu boyut; bireyin çalıştığı örgüte yönelik küçümseme ve öfke gibi duygularına ilişkindir. Ayrıca sinirlenmeye, çileden çıkmaya, gerilmeye ve endişe duymaya yol açan çeşitli kuvvetli duyguların birleşiminden oluşur.
- Bilişsel sinizm (Cognitive/Belief-based cynicism): Bu boyut; örgütlerin dürüstlükten yoksun olduğu inancına dayanmaktadır. Çalışanlar; örgütlerini ciddiye almazlar. Çünkü örgütteki uygulamaların örgütsel ilkelere yoksun ve tutarsız olduğunu düşünürler.
- Davranışsal sinizm (Behavioral cynicism): Bu boyut; bireylerin çalıştıkları örgüte karşı olumsuz tavırlarını davranışlarına yansıtma ile ilişkindir. Çalışanların örgütleri hakkında hem sözlü biçimde dalga geçmeleri ve küçümseyici ifadeler kullanmaları hem de sözsüz biçimde birbirleriyle imalı bakışmaları ve manalı gülümsemeleri bu boyut kapsamında değerlendirilir.

Literatürdeki ampirik çalışmalara göre; örgütsel sinizm çalışanların iş gerginliği, örgüt kurallarına uymama, tükenmişlik (James, 2005), üretkenlik karşıtı iş davranışı (James, 2005; Li ve Chen, 2018) güvenli olmayan davranışlar (Jiang vd., 2019) ve iş stresi (Saeed vd., 2018) düzeylerini arttırmakta, buna karşın örgütsel vatandaşlık davranışları (Altay

ve Dedeoğlu, 2016; James, 2005), işe tutkunluk (Gazioğlu, 2018) ve iş performansı (Saeed vd., 2018) düzeylerini ise azaltmaktadır. Literatürdeki çalışmalar ışığında; örgütsel sinizmin, örgütü olumsuz bir şekilde etkilediği görülmektedir. Ayrıca bazı çalışmaların (Akçay, 2017a; Akçay, 2018a) araştırma sonuçlarına göre; çalışanların örgüte yönelik sinik tutumu, çalışma arkadaşlarının sinik tutumundan etkilenmektedir, yani sinizm bulaşıcıdır (Akçay, 2017a, s. 546; Akçay, 2018a). Tam da bu noktada; örgütsel sinizmin önüne geçilmesi hususu örgütlerde daha da önem kazanmaktadır. Örgütsel sinizmin önüne geçilmesi için örgütsel sinizm faktörlerinin bilinmesi gerekmektedir. İnce (2018) çalışmasında; bireysel faktörleri (örn.: yaş, cinsiyet, medeni hal, mesleki kıdem, gelir düzeyi, eğitim durumu ve deneyimler) ve örgütsel faktörleri (örn.: yıldırma, stres, çatışma, adaletsizlik, değişim, desteksizlik, iletişimsizlik ve küçülme) örgütsel sinizmin nedenleri arasında göstermektedir (İnce, 2018, s. 511). Literatürdeki görgül çalışmalara göre; çalışanların insanlara karşı genel sinik tutumu (FitzGerald, 2002), psikolojik sözleşme ihlali (James, 2005; Li ve Chen, 2018), örgütsel siyaset (James, 2005; Yawer vd., 2019), iş stresi (Koçoğlu, 2014), rol çatışması ve belirsizliği (Akçay, 2017b) örgütsel sinizme sebep olurken, psikolojik sermaye (Akçay, 2018a; Akçay, 2018b), örgütsel özdeşleşme (Akçay, 2018b), etik liderlik tarzı (Altay ve Dedeoğlu, 2016), algılanan örgütsel destek (James, 2005; Kanbur ve Canbek, 2018; Özkara, Taş ve Aydın, 2019a; Özkara, Taş ve Aydın, 2019b; Yawer vd., 2019) ve lider-üye etkileşiminin kaliteli olması (Özkara, Taş ve Aydın, 2019a; Özkara, Taş ve Aydın, 2019b) örgütsel sinizmi azaltmaktadır. FitzGerald (2002)'nin araştırma sonuçlarına göre; örgütsel adaletsizlik algısı çalışanların insanlara karşı genel sinik tutumuyla karşılaştırıldığında örgütsel sinizm üzerinde daha güçlü bir yordayıcıdır (FitzGerald, 2002). Örgütsel davranış yazınında; örgütsel sinizmle mücadele edilmesinde öne çıkan en önemli faktörlerden birisi örgütsel adaletin sağlanmasıdır (Akar ve Çelik, 2019).

### 1.5. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

Literatürdeki görgül çalışmalara (FitzGerald, 2002; Kutanis ve Çetinel, 2010) göre; çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletsizlik örgütsel sinizme yol açmaktadır. Alanyazındaki ampirik çalışmalara (Akar ve Çelik, 2019; Gazioğlu, 2018; Güzel ve Ayazlar, 2014; James, 2005; Kanbur ve Canbek, 2018; Kılıç ve Toker, 2020; Köroğlu, 2015; Yazıcıoğlu ve Özcan Genç, 2017) göre; çalışanların örgütsel adalet algısı güçlendiğinde örgütsel sinizm azalmaktadır. Ayrıca literatürde örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi alt boyutları kapsamında inceleyen görgül çalışmalar da yer almaktadır. Şentürk ve Karakış'a (2018) göre; çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletin dağıtımsal adalet alt boyutu örgütsel sinizmin bilişsel sinizm alt boyutunu, örgütsel adaletin işlemsel adalet alt boyutu örgütsel sinizmin davranışsal sinizm alt boyutunu, örgütsel adaletin dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları ise örgütsel sinizmin duyuşsal sinizm alt boyutunu anlamlı ve negatif bir şekilde etkilemektedir. Çetin ve diğerlerine (2013) göre; çalışanların örgütsel adalet algısının işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutu düzeyleri arttığında örgütsel sinizm düzeyi azalmaktadır. Acaray'a (2019) göre; çalışanların örgütsel adalet algısının dağıtımsal adalet boyutu örgütsel sinizmin duyuşsal ve davranışsal sinizm boyutlarını, örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu ise örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm boyutlarını anlamlı ve negatif bir şekilde etkilemektedir. Bernerth ve diğerlerine (2007) göre; çalışanların örgütsel adalet algısının dağıtımsal ve etkileşimsel adalet boyutları örgütsel sinizmin olumsuz yordayıcılarıdır. Bu bilgiler ışığında, çalışma kapsamında; çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizmi anlamlı ve negatif bir şekilde etkilemesi beklenmektedir.

### 1.6. Örgütsel Sinizm ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki

Abdelgalil (2020)'ye göre; örgütsel sinizm örgütsel yabancılaşmanın olumlu bir yordayıcısıdır. Örgütsel yabancılaşmaya ait bazı boyutların toplanarak işe yabancılaşma şeklinde isimlendirildiği literatürdeki görgül çalışmalarda (Çivilidağ, 2015; Yıldız vd., 2013); örgütsel sinizm ile işe yabancılaşma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir, ayrıca bu tarz isimlendirme yapılan çalışmalarda (Demir vd., 2018; Özer ve Güllüce, 2019); örgütsel sinizmin işe yabancılaşmanın olumlu bir yordayıcısı olduğu ortaya konulmaktadır. Yabancılaşmanın işten uzaklaşma kapsamında ele alındığı alanyazındaki ampirik çalışmalarda (Altay ve Dedeoğlu, 2016; Jiang vd., 2019; Koçoğlu, 2014; Li ve Chen, 2018; Saeed vd., 2018; Yawer vd., 2019) da örgütsel sinizmin çalışanların işe yabancılaşmasının olumlu bir yordayıcısı olduğu istatistiksel olarak ispatlanmaktadır. Ayrıca Kökalan ve Anaş'ın (2016) araştırma sonuçlarına göre; örgütlerde bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm çalışanların işe yabancılaşmasını anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilemektedir.

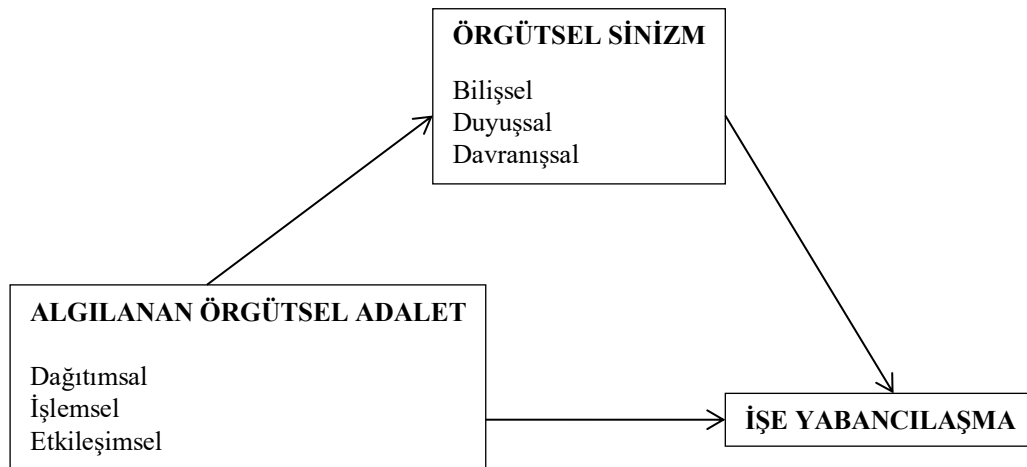
Bu bilgiler ışığında, çalışma kapsamında; örgütsel sinizmin çalışanların işe yabancılaşmasını anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemesi beklenmektedir.

## 2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZİ

Çalışmanın buraya kadarki kısmında; araştırma modelindeki değişkenler arasındaki ikili ilişkileri inceleyen literatürdeki ampirik çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir. Yazında; araştırma modelindeki iki değişken ile başka değişkenler arasındaki üçlü ilişkileri ele alan çalışmalar (Altay ve Dedeoğlu, 2016; Çelik ve Damar, 2017; Gazioğlu, 2018; Koçoğlu, 2014; Li ve Chen, 2018; Sookoo, 2014) da mevcuttur. Bu çalışmalarda; algılanan örgütsel adalet ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunun (Çelik ve Damar, 2017) ve karşılanmamış beklentilerin (Sookoo, 2014) aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sinizm ise etik liderlik (Altay ve Dedeoğlu, 2016), psikolojik sözleşme ihlali (Li ve Chen, 2018) ve iş stresi (Koçoğlu, 2014) ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkilere aracılık etmektedir. Ayrıca Gazioğlu'na (2018) göre; algılanan örgütsel adalet ile işe tutkunluk arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin aracılık etkisi bulunmaktadır.

Tüm bu bilgiler ışığında; Şekil 1'de de görüldüğü üzere çalışmanın araştırma modeli kurulmuş ve hipotezi geliştirilmiştir.

Şekil 1. Çalışmanın Araştırma Modeli



**Hipotez:** Çalışanların örgütsel adalet algısı ile işe yabancılaşması arasındaki ilişkide örgütsel sinizm aracılık rolüne sahiptir.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Örneklem

Araştırmanın evreni; Ankara'daki bir kamu kurumu genel müdürlüğünün merkez teşkilatında çalışan 433 mühendisi kapsamaktadır. Örneklem seçilmeyerek evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Anketler 2020 yılı Ocak ayı içerisinde yaklaşık 3 haftalık bir sürede kapalı zarf usulü ile dağıtılarak toplanmıştır. Anket dağıtılan 351 çalışandan 283'ü geri dönüş yapmıştır. Geri dönüş oranı yaklaşık %81'dir. Anketlerin, sadece 228'i kullanılabilir niteliktedir. Veri seti büyüklüğü ön analizlerden sonra kesinleşmektedir.

#### 3.2. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada; örgütsel adalet algısını ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen 5 maddelik dağıtımsal, 6 maddelik işlemsel ve 9 maddelik etkileşimsel olmak üzere üç boyuttan oluşan 20 maddelik ölçek; işe yabancılaşmayı ölçmek için Nair ve Vohra (2009) tarafından geliştirilen 8 maddelik ölçek, örgütsel sinizmi ölçmek için ise Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen 5 maddelik bilişsel, 4 maddelik duyusal ve 4 maddelik davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluşan 13 maddelik ölçek kullanılmıştır. Katılımcılar çalıştıkları örgütteki adalete, örgüte karşı sinik tutumlarına ve iş yerinde yaptıkları işten uzaklaşmalarına dair anket sorularını "1" (kesinlikle katılmıyorum) ile "5" (tamamen katılıyorum) arasında 5'li Likert tipi ölçme düzeyinde puanlamıştır. Bu ölçeklere ilişkin hesaplanan değişken skorları ne kadar düşüğe ilgili değişkenin skorları o düzeyde düşük, ne kadar yüksekse o düzeyde yüksek olarak belirlenmiştir. Ayrıca katılımcılardan cinsiyetlerine ilişkin bir adet demografik soruya yanıt vermeleri istenmiştir.

#### 3.3. İşlem

Nicel bir araştırmanın gerçekleştirildiği bu çalışmada; anket yöntemiyle veri toplanmıştır. İlk olarak, "SPSS 24" programı kullanılarak veri girişi yapılmıştır. Veri setinin kontrolü ve analize hazırlanması (ön analizleri) tamamlandıktan sonra, araştırma modelindeki değişkenlerin geçerlilik, güvenilirlik ve Pearson korelasyon analizleri yapılmıştır. Araştırma hipotezi hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir. Ayrıca aracılığın anlamlı olup olmadığı interaktif ortamda Sobel testiyle belirlenmiştir.

### 4. BULGULAR

#### 4.1. Ön Analizler

Çalışma kapsamında; veri setinin kontrolü ve analize hazırlanması amacıyla Tabachnick ve Fidell (2013)'ün önerdiği "veri setinin doğruluğu", "eksik veri", "normallik testi" ve "çoklu bağlantı" analizlerinden oluşan dört aşamalı yöntem takip edilmiştir. Ölçek maddelerine ait basıklık ve çarpıklık değerlerinden ( $\pm 1.5$ ) hareketle verinin normal dağıldığı kabul edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Ön analizlerin sonucunda araştırmanın veri seti büyüklüğü 228 olarak netleşmiştir. Araştırma evreninin %53'üne, yani yarıdan fazlasına ulaşılmıştır. Çalışma kapsamında ulaşılan bu oran yeterli görülmüş ve bu oranın evreni temsil eder nitelikte olduğu varsayılmıştır. Araştırmanın veri setinde yer alan katılımcıların 177'si erkek, 51'i ise kadındır.



#### 4.2. Geçerlilik Analizi

Çalışma kapsamında; araştırma modelindeki değişkenler (algılanan örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve işe yabancılaşma) açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Tablo 1’de görüldüğü üzere değişkenlere ait KMO Barlett’s Test sonuçlarının 0.50’nin üzerinde olması ve Barlett küresellik testi sonucunun da anlamlı çıkması veri setine açımlayıcı faktör analizi uygulanabileceğini göstermektedir (Kalaycı, 2010). Tablodaki toplam açıklanan varyans sütununa bakıldığında; 20 maddenin algılanan örgütsel adalet için toplam varyansın yaklaşık %74’ünü, 13 maddenin örgütsel sinizm için toplam varyansın yaklaşık %73’ünü ve son olarak 8 maddenin işe yabancılaşma için toplam varyansın yaklaşık %63’ünü açıkladığı görülmektedir. Araştırma modelindeki değişkenlere ait toplam açıklanan varyans değerleri literatürde kabul edilen %50 oranının üzerindedir. Ayrıca maddelere ilişkin hesaplanan en küçük faktör yükü değeri 0.55’tir. Bu değer de literatürde minimum değer olarak kabul gören 0.40 değerinden büyüktür (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010). O halde; araştırma kapsamındaki tüm ölçeklerin teorilerine uygun bir şekilde geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 1. Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçme Araçları	Madde Sayısı	Madde Yük Aralığı	Toplam Açıklanan Varyans
<b>Algılanan Örgütsel Adalet</b>	20		
<i>Dağıtım</i>	5	.56 - .79	
<i>İşlemsel</i>	6	.63 - .70	%73.697
<i>Etkileşimsel</i>	9	.74 - .81	
KMO=.954, Barlett=(df=190)4501.569, p<.001			
<b>Örgütsel Sinizm</b>	13		
<i>Bilişsel</i>	5	.73 - .83	
<i>Duyuşsal</i>	4	.84 - .88	%73.346
<i>Davranışsal</i>	4	.55 - .81	
KMO=.900, Barlett=(df=78)2015.671, p<.001			
<b>İşe Yabancılaşma</b>	8	.60 - .87	%62.593
KMO=.914 Barlett=(df=28)1116.029, p<.001			

#### 4.3. Güvenilirlik ve Korelasyon Analizleri

Tablo 2. Güvenilirlik ve Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Cinsiyet	1									
2.Algılanan Örgütsel Adalet	.00	(.96)								
3.Dağıtım	.04	.81**	(.83)							
4.İşlemsel	-.02	.93**	.69**	(.93)						
5.Etkileşimsel	.01	.94**	.63**	.84**	(.96)					
6.Örgütsel Sinizm	.04	-.51**	-.37**	-.48**	-.51**	(.91)				
7.Bilişsel	.05	-.52**	-.37**	-.49**	-.51**	.80**	(.88)			
8.Duyuşsal	-.00	-.38**	-.32**	-.34**	-.37**	.84**	.47**	(.94)		
9.Davranışsal	.06	-.32**	-.19**	-.30**	-.33**	.80**	.43**	.62**	(.80)	
10.İşe Yabancılaşma	-.04	-.40**	-.30**	-.36**	-.40**	.70**	.49**	.64**	.59**	(.91)
Ortalama (M)	-	2.52	2.80	2.28	2.53	2.56	3.09	2.24	2.23	2.23
Standart Sapma	-	0.95	1.00	1.07	1.05	0.84	1.02	1.13	0.92	0.98

Not: \*\*p<.01; Parantez içindeki değerler Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısıdır.

Tablo 2’de görüldüğü üzere tüm ölçekler güvenilirdir. Çünkü Cronbach Alpha katsayıları .70’ten büyüktür (Hair vd., 2010). Ayrıca cinsiyet ile araştırma modelindeki değişkenler arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmemiştir. Ancak algılanan örgütsel adalet ile örgütsel sinizm ( $r = -.51, p < .01$ ) ve çalışanların işe yabancılaşması ( $r = -.40, p < .01$ ) arasında anlamlı ve negatif yönlü, örgütsel sinizm ile çalışanların işe yabancılaşması ( $r = .70, p < .01$ ) arasında ise anlamlı ve pozitif yönlü ikili ilişkiler tespit edilmiştir.

#### 4.4. Araştırma Hipotezi Testi

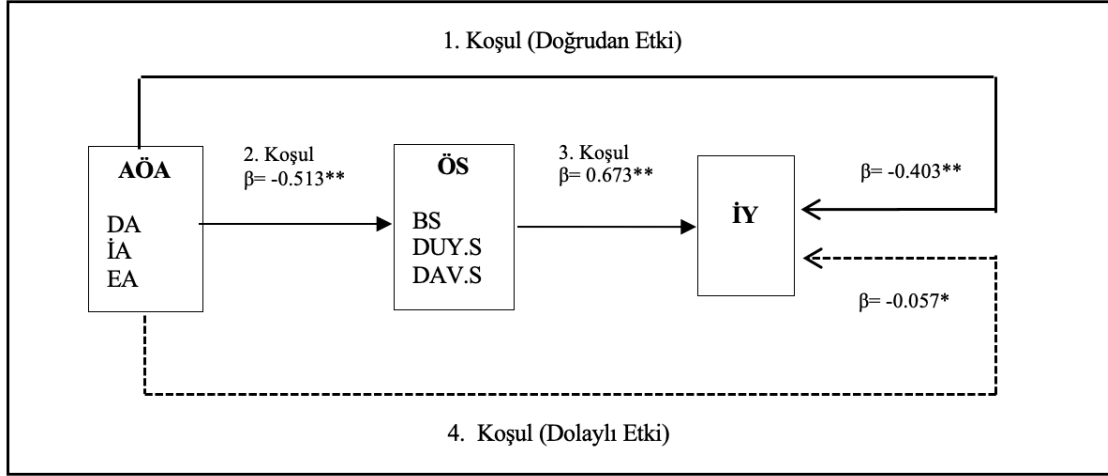
Tablo 3. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Beta	T	P	R	R <sup>2</sup>	F
Algılanan Örgütsel Adalet	İşe Yabancılaşma	-.403**	-6.615	.000	.403	.162	43.757
Algılanan Örgütsel Adalet	Örgütsel Sinizm	-.513**	-8.995	.000	.513	.264	80.902
Örgütsel Sinizm	İşe Yabancılaşma	.673**	12.212	.000	.704	.496	110.792
Algılanan Örgütsel Adalet	İşe Yabancılaşma	-.057	-1.034	.302	.704	.496	110.792
Örgütsel Sinizm		.703**	14.848	.000	.703	.494	220.449

Not: \*\* $p < .01$

Hipotez testi için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen dört koşullu yöntem takip edilmiştir. Tablo 3’te ve Şekil 2’de görüldüğü gibi algılanan örgütsel adalet çalışanların işe yabancılaşmasını ( $\beta = -.403; p < .01$ ) anlamlı ve negatif bir şekilde etkilemektedir. Bu durumda, aracılığa ilişkin birinci koşul sağlanmıştır. Ayrıca algılanan örgütsel adalet örgütsel sinizmi ( $\beta = -.513; p < .01$ ) anlamlı ve negatif bir şekilde etkilerken, örgütsel sinizm ise çalışanların işe yabancılaşmasını ( $\beta = .673; p < .01$ ) anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. Böylece aracılığa ilişkin ikinci ve üçüncü koşullar sağlanmıştır. Örgütsel sinizm değişkeni regresyon denkleminde dahil edildiğinde; algılanan örgütsel adaletin çalışanların işe yabancılaşması üzerindeki etkisi anlamsızlaşmaktadır ( $\beta = -.057; p > .05$ ). Bu durum; örgütsel sinizmin tam aracılık rolüne işaret etmektedir. O halde; dördüncü koşul da sağlanmıştır. Tüm koşullar sağlandıktan sonra yapılan Sobel testi sonucunda ( $Z = -7.290; p < .001$ ) aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Preacher ve Leonardelli, 2010). Dolayısıyla araştırma hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca kurulan mekanizmada; “örgütsel sinizm” tam aracı değişken rolüne sahiptir.

Şekil 2. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları



**Notlar:**  $^{**}p < 0.01$ ,  $^*p > 0.05$ ;  $\beta$  = Standardize edilmiş regresyon katsayısı; Kısaltmalar: AÖA: Algılanan Örgütsel Adalet, DA: Dağıtımsal Adalet, İA: İşlemsel Adalet, EA: Etkileşimsel Adalet, ÖS: Örgütsel Sinizm, BS: Bilişsel Sinizm, DUY.S: Duyuşsal Sinizm, DAV.S: Davranışsal Sinizm, İY: İşe Yabancılaşma.

## SONUÇ

Bu çalışmada; çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletin bu çalışanların işe yabancılaşması üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü araştırılmıştır. Yerli ve yabancı literatür taramasında; bu çalışmanın araştırma modelindeki değişkenler arasındaki ilişkileri aynı kurguda inceleyen başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmaya katılanlar bakımından analiz sonuçlarına göre; çalışanların örgütsel adalet algısı ile bu çalışanların işe yabancılaşması ve örgütsel sinizm arasında beklenildiği gibi anlamlı ve negatif yönlü ikili ilişkiler bulunmaktadır. Ayrıca örgütsel sinizm ile işe yabancılaşma arasında beklenildiği üzere anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adalet örgütsel sinizmi anlamlı ve negatif bir şekilde, örgütsel sinizm ise bu çalışanların işe yabancılaşmasını anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Ayrıca örgütsel sinizmin tam aracılık rolü nedeniyle, algılanan örgütsel adalet çalışanların işe yabancılaşmasını sadece örgütsel sinizm üzerinden negatif ve anlamlı bir şekilde dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Çalışmanın araştırma sonuçları modeldeki değişkenlerin işlevsel tanımlarından hareketle şu şekilde toparlanabilmektedir:

- Çalışanların örgütte biçimsel, sosyal ve ekonomik anlamda adaletin sağlandığına ilişkin algı düzeyinin artması durumunda; bu çalışanların örgütlerine karşı sinik yani olumsuz tutumları azalmaktadır.
- Çalışanların örgütlerine karşı olumsuz tutumları azaldığında ise bu çalışanlar yaptıkları işten uzaklaşmamaktadır.
- Çalışanların örgütte biçimsel, sosyal ve ekonomik anlamda adaletin sağlandığına ilişkin algı düzeyinin artması durumunda; bu çalışanların yaptıkları işten uzaklaşmamaları için çalışanların örgütlerine karşı olumsuz tutumlarının mutlaka azalması gerekmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında, bu çalışma kapsamında; algılanan örgütsel adalet düzeyindeki artışın örgütsel sinizm düzeyindeki azaltıcı etkisinden sonra örgütsel sinizm düzeyindeki azalışın da işe yabancılaşma düzeyindeki düşürücü etkisi yoluyla hem örgütsel sinizmin hem de işe yabancılaşmanın örgüt üzerindeki zarar verici etkilerini azaltmanın ve böylece örgüte katkı sağlamanın mümkün olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Örgütsel sinizmin ve işe yabancılaşmanın örgüte zarar veren duygu, tutum ve davranışlar olduğu açıktır. O halde; örgütlerde örgütsel sinizmin ve işe yabancılaşmanın önüne geçilmesi gerekmektedir. Tam da bu noktada, bu çalışma çerçevesinde algılanan örgütsel adaletin belirleyici bir rol üstlendiği tespit edilmiştir. Örgütsel davranış alanyazınında; örgütlerde alınan kararların ve bu kararlar doğrultusunda gerçekleştirilen ekonomik, biçimsel ve sosyal anlamdaki uygulamaların örgütsel adalet ya da adaletsizlik algısına temel teşkil ettiği görülmektedir. Örgütlerdeki uygulamalardan önce tepe yönetim tarafından alınan kararlar önem kazanmaktadır. Çünkü bu kararlar tüm örgütü etkiler. Ast konumunda çalışanların amirlerinin tutum ve davranışlarını tüm örgüte atfedebilecekleri varsayımından hareketle örgütsel adalet ya da adaletsizlik algısının oluşumunda amirlerin tetikleyici rol oynadıkları söylenebilir. O halde; örgütsel adalet algısının inşa edilmesinde üst kademeden alt kademeye örgütün tüm yönetim kademelerinin sorumluluğu bulunmaktadır. Örgütlerde sinizm ve işe yabancılaşma ile mücadele edilmesi noktasında; örgütsel adalet algısının inşa edilmesine uygun bir ortam hazırlayacak örgüt kültürü ve iklimine ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca örgütte adaleti sağlayacak yetkinliğe sahip yönetici seçimleri ve bu doğrultuda uygulanacak yönetici geliştirme programları da örgüte katkı sağlayacaktır.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da bazı kısıtları mevcuttur. Araştırma zaman ve maliyet güçlüğü nedeniyle Ankara'daki bir kamu kurumu genel müdürlüğünün merkez teşkilatında mühendis unvanıyla görev yapan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın genellenebilirliği kurumun ilgili biriminin mühendis unvanına sahip çalışanlarıyla sınırlıdır. Araştırmanın yapıldığı kurumun ilgili biriminde mühendis unvanıyla görev yapmakta olan erkek personel sayısı kadın personel sayısından oldukça fazladır. Bu durum; araştırmanın veri setine de yansyarak araştırmanın bir kısıtı olmuştur. Veri seti içerisindeki erkek sayısı kadın sayısının üç katından daha fazladır.

Bu çalışmanın araştırma modeli Türkiye'deki bir kamu kurumunda test edilmiştir. Aynı modelin hem özel sektörde hem de Türk kültüründen farklı özelliklere sahip olan batı ve Uzakdoğu kültürlerinde sınılandıktan sonra sonuçların karşılaştırılmasında fayda görülmektedir. Ayrıca çalışmanın araştırma modeline ast konumunda çalışanların kişilik ve demografik özellikleri ile insanlara karşı genel sinik tutumu düzenleyici değişken, örgütsel yabancılaşma ise sonuç değişkeni olarak eklenmek suretiyle model genişletilebilir.

## KAYNAKÇA

- Abdelgalil, A. M. (2020). The role of ethical leadership on the relationship between organizational cynicism and alienation at work: An empirical study. *Arab Journal of Administration (AJA)*, 42, doi: 10.13140/RG.2.2.21862.24641.
- Acaray, A. (2019). Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi (UIİİD)*, (24), 197-214.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. L. Berkowitz (Ed.). in *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 267-299), New York: Academic Press, USA.
- Aiken, M. ve Hage, J. (1966). Organizational alienation: A comparative analysis. *American sociological review*, 31(4), 497-507
- Akar, H. ve Çelik, O. T. (2019). Organizational justice and cynicism: A mixed method study at schools. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 8(1), 189-200.
- Akçay, V. H. (2017a). Cynicism at universities: A Research based on pervasion of academics's cynicism and its relationship with performance. R. Efe, I. Koleva, E. Atasoy & V. Kotseva (Eds.). in *Current Trends in Educational Sciences* (pp. 537-551), Sofia: St. Kliment Ohridski University Press.
- Akçay, V. H. (2017b). Örgütlerde iş rolü algıları, sinizm ve algılanan performans arasındaki ilişki. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(13), 476-486.
- Akçay, V. H. (2018a). Çalışma arkadaşlarına ilişkin algıların örgütsel vatandaşlık davranışı ve sinizme etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 597-616.
- Akçay, V. H. (2018b). Örgütlerde prososyal davranışlar, sinizm ve psikolojik sermaye ilişkisi: Örgütle özdeşleşmenin moderatör etkisi. *Business Economic Research Journal*, 9(2), 381-393.
- Altay, H. ve Dedeoğlu, B. (2016). Etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ve işe yabancılaşmanın aracılık rolü: Antakya turizm sektörü çalışanları örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(International Congress of Management Economy and Policy Special Issue), 458-474.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S. ve Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons, USA.
- Brandes, P. M. (1997). Organizational cynicism: Its nature, antecedents, and consequences (Doctoral dissertation). The University of Cincinnati, USA.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. ve Dean, J. W. (1999). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, Philadelphia, 150-153.
- Ceylan, A. ve Sulu, S. (2011). Organizational injustice and work alienation. *Ekonomika A Management*, 2, 65-78.
- Chang, C. S. (2014). Moderating effects of nurses' organizational justice between organizational support and organizational citizenship behaviors for evidence-based practice, *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 11(5), 332-340.
- Coburn, D. (1979). Job alienation and well-being. *International Journal of Health Services*, 9(1), 41-59.

- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Çelik, A. ve Damar, A. (2017). The mediating role of person organization fit on the effect of organizational justice on work alienation. *Int. Journal of Management Economics and Business*, ICMEB17 Special Issue, 854-866.
- Çetin, B., Özgan, H. ve Bozbayındır, F. (2013). İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet ile sinizm algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Akademik Bakış Dergisi: Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, (37), 1-20.
- Çivilidağ, A. (2015). Öğretim elemanlarında örgütsel sinizm ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkide yaşam doyumunun aracı rolü. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(4), 259-286.
- Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Demir, M., Ayas, S. ve Yıldız, B. (2018). Örgütsel sinizm ve işe yabancılaşma ilişkisi: Beş yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 231-254.
- Eaton, J. A., (2000). A social motivation approach to organizational cynicism (Master thesis). York University, Toronto, Ontario, Canada.
- Fettahlioğlu, Ö. O. (2018). Örgütsel adalet. E. Aydoğan (Ed.). *Örgütsel Davranış Odaklı Yönetmel Yaklaşımlar* içinde (ss. 87-95). Ankara: Gazi Kitabevi.
- FitzGerald, M. R. (2002). Organizational cynicism: Its relationship to perceived organizational injustice and explanatory style (Doctoral dissertation). University of Cincinnati, Ohio, USA.
- Gaski, J. F. ve Ray, N. M. (2001). Measurement and modeling of alienation in the distribution channel: Implications for supplier-reseller relations. *Industrial Marketing Management*, 30(2), 207-225.
- Gazioğlu, E. (2018). Örgütsel adalet algısının işe tutkunluk üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolü (Yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gültekin, S. (2014). Psikolojik sözleşme ihlali ile örgüte karşı sinik tutum arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi (Doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Günsal, E. (2010). Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişki ve bir araştırma (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürer, A. (2018). Örgütsel yabancılaşma. E. Aydoğan (Ed.). *Örgütsel Davranış Odaklı Yönetmel Yaklaşımlar* içinde (ss. 345-356). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Güzel, B. ve Ayazlar, G. (2014). Örgütsel adaletin örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyetine etkisi: Otel işletmeleri araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi (KMÜ) Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(26), 133-142.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin B. J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7<sup>th</sup> Edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- İnce, F. (2018). Örgütsel sinizm. E. Aydoğan (Ed.). *Örgütsel Davranış Odaklı Yönetmel Yaklaşımlar* içinde (ss. 509-518). Ankara: Gazi Kitabevi.

- Islam, S. U., Jawad, D., Shehroze, R. M. ve Basharat, H. (2019). The Impact of organizational injustice on work alienation: Moderating role of overqualification. *International Journal of Business and Economic Affairs (IJBEA)*, 4(5), 214-223.
- James, M. S. L. (2005). Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems (Doctoral dissertation). Florida State University, Tallahassee, USA.
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P. ve Li, C. (2019). Authoritarian leadership and employees' unsafe behaviors: The mediating roles of organizational cynicism and work alienation. *Current Psychology*, 38(6), 1668-1678.
- Kalaycı, Ş. (2010). *Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (5. Baskı). Ankara: Asil Yayınevi.
- Kanbur E. ve Canbek M. (2018). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerine etkisi: Algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü. *Business & Management Studies: An International Journal (BMIJ)*, 6(3), 36-57.
- Kanungo, R. N. (1992). Alienation and empowerment: Some ethical imperatives in business. *Journal of Business Ethics*, 11(5), 413-422.
- Kılıç, S. ve Toker, K. (2020). Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Journal of Yaşar University (JOY)*, 15(58), 288-303.
- Koçoğlu, M. (2014). Cynicism as a mediator of relations between job stress and work alienation: A study from a developing country - Turkey. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6(1), 24-36.
- Kökalan, Ö. ve Anaş, K. (2016). Çalışanların örgütsel sinizm tutumlarının işe yabancılaşmaları üzerine etkisi: Vakıf üniversiteleri üzerine bir çalışma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 11(2), 97-109.
- Koroğlu, P. (2015). Sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm tutumlarına etkisi (Yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Kristina, M. R. K. ve Mangundjaya, W. L. (2017). Organizational justice as a predictor of employee cynicism about organizational change. in UI Proceedings on Social Science and Humanities (pp. 1-4), Faculty of Psychology, Universitas Indonesia (UI).
- Kurtulmuş, M. ve Karabıyık, H. (2016). Algılanan örgütsel adaletin öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeylerine etkisi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 459-477.
- Kutanis, R. Ö. ve Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik algısı sinizmi tetikler mi?: Bir örnek olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (26), 186-195.
- Li, S. ve Chen, Y. (2018). The relationship between psychological contract breach and employees' counterproductive work behaviors: The mediating effect of organizational cynicism and work alienation. *Frontiers in psychology*, 9, 1-13.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. Irwin: McGraw Hill.
- Minibaş, J. (1993). Yabancılaşma kavramının incelenmesi ve banka sektörüne yönelik bir araştırma (Doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mottaz, C. J. (1981). Some determinants of work alienation. *Sociological Quarterly*, 22(4), 515-529.
- Nair, N. ve Vohra, N. (2010). An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers. *Management Decision*, 48(4), 600-615.
- Nair, N. ve Vohra, N. (2009). Developing a new measure of work alienation. *Journal of Workplace Rights*, 14(3), 293-309.

- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Okcu, V., Cevik, M. S. ve Bakac, N. (2015). Relation between the organizational justice perception and work alienation of secondary school teachers. *International Journal of Academic Research*, 7(4), 213-225.
- Özer, S. ve Güllüce, A. Ç. (2019). Örgütsel sinizm ve işe yabancılaşma ilişkisi ve etkisi: TRB1 bölgesi otel işgörenleri üzerinde bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 37-47.
- Özkara, Z. U., Taş, A. ve Aydın, B. (2019a). Algılanan yönetici desteği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin rolü. M. Türk, B. Öz, İ. Kefe ve M. Canoğlu (Eds.), 18. Uluslararası İşletmecilik Kongresi (UİK 18)-18th International Business Congress içinde (ss. 688-705), Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, 2-4 Mayıs, Türkiye.
- Özkara, Z. U., Taş, A. ve Aydın, B. (2019b). Algılanan yönetici desteği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. UİK Özel Sayısı), 101-137.
- Özkara, Z. U., Taş, A. ve Aydın, B. (2020). Örgütsel adalet ile yüksek görev bilincinin sanal kaytarma üzerindeki etkileri. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(3), 2044-2063.
- Preacher, K. J. ve Leonardelli, G. J. (2010). *Calculation for the sobel test: an interactive calculation tool for mediation tests*. Erişim adresi <http://www.quantpsy.org/sobel/sobel.htm>, Erişim tarihi: 04.03.2021.
- Rauf, F. H. A. (2015). Twenty first century human resource management practices: Why does organizational justice matter? An examination of effect of perception of organizational injustice on work alienation and organizational citizenship behavior. *International Journal of Engineering Research and Management (IJERM)*, 2(8), 94-100.
- Saeed, I., Fatima, T. ve Junaid, M. (2018). Impact of organization cynicism on work outcomes: Mediating role of work alienation. *NICE Research Journal*, 11, 122-138.
- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American Sociological Review*, 24(6), 783-791.
- Sookoo, N. (2014). Perceptions of injustice and alienation dynamics within the workplace. *Journal of the Department of Behavioural Sciences*, 3(1), 81-99.
- Şentürk, F. K. ve Karakış, K. (2018). Örgütsel adaletin örgütsel sinizme etkisi üzerine bir araştırma. *Journal of Social And Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 5(30), 4297-4308.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6<sup>th</sup> Edition). Boston: Allyn & Bacon.
- TDK. (2021, Şubat 13). *Türk Dil Kurumu sözlükleri: Güncel Türkçe sözlük*. Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/>
- Tekeli, M. (2016). Konaklama işletmelerinde algılanan örgütsel adaletin işe yabancılaşma üzerine etkisi: Nevşehir örneği (Yüksek lisans tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turan, M. ve Parsak, G. (2011). Yabancılaşma ve iş tatmini ilişkisi: Bir devlet üniversitesi idari personeli üzerinde araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 1-20.
- Turgut, T. ve Kalafatoglu, Y. (2016). İşe yabancılaşma ve örgütsel adalet. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 18(1), 23-46.



- Tutar, H. (2010). İşgören yabancılaşması ve örgütsel sağlık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(1), 175-204.
- Tutar, H. (2013). *İşletme & yönetim terimleri ansiklopedik sözlük*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ünsar, A. S. ve Karahan, D. (2011). Yabancılaşmanın işten ayrılma eğilimine etkisini belirlemeye yönelik bir alan araştırması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 361-378.
- Yawer, T., Soomro, R. H. ve Rashid, S. (2019). The mediating role of organizational cynicism in causing work alienation in higher educational institutions. *Journal of Business Strategies*, 13(1), 89-108.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Özcan Genç, E. (2017). Örgütsel adalet algısının sinizm üzerine etkisi: Devlet üniversiteleri meslek yüksekokullarında bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi (İAD)*, 9(4), 106-119.
- Yıldız, K., Akgün, N. ve Yıldız, S. (2013). İşe yabancılaşma ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(6), 1253-1284.
- Zengin, Y. ve Kaygın, E. (2016). Örgütsel adalet ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi: Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, (56), 391-415.

## ÖRGÜTSEL ÇIKTILARI BAĞLAMINDA KARANLIK ÜÇLÜNÜN ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLARA ETKİSİ

Suudan Gökçe GÖK<sup>1</sup>

### Özet

Örgütsel bağlamda son yıllarda yapılan çalışmalarda genel olarak kişilik özellikleri çerçevesinde incelenmeye çalışılmaktadır. Bu araştırmalar çalışanların neden zararlı eylemlerde bulunduklarını araştırmış, hem kişilik özelliklerinin hem de durumsal faktörleri kapsayan öncüllerle birlikte, örgütlerde üretkenlik karşıtı davranışlara dikkat çekmişlerdir. Bu çalışma ile, bu tarz olumsuz davranışları etkileyen bireysel farklılıkların ve kişisel özelliklerin rolü vurgulanmaya çalışılmaktadır. Bu kapsamda doküman taraması yapılmış, konuyla ilgili veri elde edilebilecek örgütsel davranış yazınındaki ilgili makale, bildiri, tez ve süreli yayınlar incelenmiştir. Yapılan incelemeler sonucu elde edilen bilgiler, yönetim düşüncesi perspektifinde tartışılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** *Karanlık üçlü, Narsizm, Psikopati, Makavelizm, Üretkenlik karşıtı davranışlar*

## THE EFFECT OF THE DARK TRIAD ON ANTI-PRODUCTIVITY BEHAVIORS IN TERMS OF ORGANIZATIONAL OUTCOMES

### Abstract

In terms of organizational structure, recent studies have generally sought to examine them in terms of their personality traits. These studies have investigated why employees are involved in such harmful actions and highlighted Counter-Productive Behaviors in organizations, together with pioneers covering both personality traits and situational factors. This study aims to emphasize the role of individual differences and personal characteristics that affect such adverse behaviors. In this context, a document scan was conducted and related articles, papers, dissertations and periodicals in the article on organizational behavior in which data on the subject can be obtained were examined. The information obtained from the examinations was discussed in terms of management thinking.

**Key words:** *Dark Triad, Narcissism, Machiavellianism, Psychopathy, Counter-Productive Behaviors*

### 1. Giriş

Son dönem yönetim çalışmalarında örgütlerde iş görenlerin kişilik özelliklerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu doğrultuda örgütlerde kişilik özellikleri ile ilişkilendirilen araştırmalar yapılmaya başlanmış ve daha çok örgüt çıktılarına etkileyen konular öne çıkmıştır. İnsan kaynağının da örgüte yaptığı etkiler düşünülecek olursa kişilik özellikleri, insanların davranışlarına nüfuz etmekte ve çalışma hayatını önemli şekillerde etkilemektedir (Prinzle vd., 2009 ; Roberts vd., 2007 ). Kişilikte erken ortaya çıkan bireysel farklılıkların, insanların sosyal ilişkilerin geliştirilmesinden eğitim ve iş görevlerinin ustalığına kadar çok çeşitli gelişimsel görevleri nasıl deneyimlediğini ve bunlara nasıl yanıt verdiğini şekillendirdiğine dair sonuçlar doğurduğu ifade edilmektedir (McCrae ve Costa, 2005).

Üretkenlik karşıtı davranışlar ise, örgüte veya organizasyondaki diğer üyelere zarar vermeyi amaçlayan kasıtlı davranışlardır ve zarar verme amacı olan tüm eylemleri içermektedir. Bunlar, işi ihmal etmeyi, görevleri kasıtlı olarak yanlış yapmayı, fiziksel saldırganlığı, sözlü düşmanlığı (hakaret), sabotajı ve hırsızlığı içermektedir (Spector ve Fox, 2002 : 271). Böylelikle saldırganlık ve düşmanlık gibi bazı eylemler insanlara

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi/ Jandarma ve Sahil Güvenlik Fakültesi/ Güvenlik Bilimleri Bölümü, [suudangokce@hotmail.com](mailto:suudangokce@hotmail.com)

yönelik olurken, görevleri yanlış yapma veya sabotaj gibi bazı eylemler ise örgütlere yönelik olmaktadır (Gonzalez-Mulé vd., 2013).

Genel olarak, bu araştırmalar çalışanların neden zararlı eylemlerde bulunduklarını araştırmış, hem kişisel faktörleri (örneğin, uygunluk, vicdanlılık, iş tatmini ve olumsuz duygu) hem de durumsal faktörleri (örneğin, haksız muamele) kapsayan öncüllerle birlikte, organizasyonlarda üretkenlik karşıtı davranışlara dikkat çekmişlerdir (Berry vd., 2007).

Bu çalışma ile, bu tür davranışların yordayıcıları olarak bireysel farklılıkların rolü vurgulanmaya çalışılmaktadır. Daha da önemlisi, bazı kişilerin işlerini diğerlerinden daha fazla ya da az yapma olasılığının daha yüksek olduğunu göstermekle kalmayıp, aynı zamanda belirli bireysel özelliklerin bir işi yapmak ya da yapmamak için belirli bir strateji tercihini açıklayabileceğini de göstermektedir.

Bu bağlamda bu çalışma ile kişilik özellikleri ile üretkenlik karşıtı davranış arasındaki ilişki irdelenmeye çalışarak örgüt çıktılarının olumsuz yönde nasıl etkilendiği ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda bir yazın taraması yapılmıştır. Mevcut literatürde yerli çalışmanın az olması sebebiyle ulusal literatüre katkı sunacağı öngörülmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Karanlık Üçlü

Son zamanlarda, üç karanlık özelliği (narsisizm, psikopati, makyavelcilik) kapsayan Karanlık Üçlü (Paulhus ve Williams, 2002), örgütsel araştırmaların merkezini oluşturmaktadır (Cohen, 2016). Karanlık Üçlü, çalışan davranışları hakkında daha "karanlık" bir bakış açısı sağlamakta ve işle ilgili sonuçları açıklamaktadır (Spain vd., 2014 ). Dahası, Karanlık Üçlü kişiliklerin ilişkili yıkıcı davranışları (örneğin, üretken olmayan iş davranışı veya istismar edici denetim) küçük etkiler gibi görülse de örgütler için nispeten büyük bir bozulmaya neden olabilmektedir (Cohen, 2016 ; Spain vd., 2014 ). Geçmiş araştırmalar, Karanlık Üçlü'nün bireyle ve organizasyonla ilişkilerini tanımlamaktadır (Jonason vd., 2015 ; Spain vd., 2014 ). Karanlık Üçlü'nün nasıl olduğu büyük ölçüde bilinmemekle beraber çalışma ortamındaki değişikliklerle ve Karanlık Üçlü'nün çalışma ortamı tarafından şekillendirilip şekillendirilmeyeceği ve nasıl şekillendiği ile ilgilidir.

Buss (1991) kişilik özelliklerinin, insanların hedeflere, özellikle de statü kazanma ve potansiyel işlere erişimi artırma gibi sosyal hedeflere ulaşma araçları olarak ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Bazı bireyler bu hedeflere olumlu sosyal davranışlarla ulaşırken, diğerleri caydırıcı olarak algılanabilecek stratejiler kullanmaktadırlar (Jonason ve Webster, 2010 ). Dolayısıyla, araştırmacılar örgütsel bir bağlam içinde insanların kişiliklerinin 'karanlık' tarafını araştırmanın önemli olduğunu iddia etmişlerdir (Resick vd., 2009). Kişiliğin karanlık tarafının takım iklimi, başkalarının refahı ve performans üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu göstermektedir. Bu nedenle, işle ilgili bazı önemli fenomenleri, özellikle de üretkenliğe aykırı karakterde olanları, diğer kavramları daha iyi açıklama potansiyeline sahiptir (Kish-Gephart vd., 2010 ).

Karanlık Üçlü, narsisizm, makyavelizm ve psikopatinin ayrı ama birbiriyle ilişkili üç özelliğidir. Karanlık Üçlü bağlamında, narsisizm büyüklük, yetki ve üstünlüğü (Maples vd.), Makyavelizm manipülasyon, aldatma, psikopati ise dürtüsellüğün göstergesidir ve empatik olmayan endişeli bireydir (Paulhus ve Williams, 2002 ). Birlikte ele alındığında, Karanlık Üçlü, nahoş, duygusuz ve düşmanca bir karakteri tanımlamaktadır (Furnham vd., 2014). Sonuç olarak, bu özellikler tipik olarak uyumsuz olarak kabul edilmektedir. Örneğin, kişilerarası saldırganlık, ahlak dışı karar verme ve ilişkileri sürdürme güçlüğü ile pozitif bir ilişki gösterdiği ifade edilmektedir (Muris vd., 2017 ).

Bununla birlikte, Karanlık Üçlü'nün yüksek seviyeleri bazı avantajlar sağlayabilir (Vaughan vd., 2018 ). Örneğin, başkalarının hedeflerini ve duygularını göz ardı ederek, bireysel başarı şansını artırarak bireylerin ilerlemesini ve kişisel hedeflere ulaşmasını sağlamaktadır (Carter vd., 2015 ). Kişisel veya mesleki kazanımların aldatma ve / veya kişisel çıkar yoluyla mümkün olduğu durumlarda da faydalı olmaktadır (Furnham vd., 2014 ; Furnham vd., 2013 ). Gerçekte, Karanlık Üçlü iş, eğitim ve sağlık gibi çeşitli bağlamlarda bireyler için birçok etkiye sahip gibi görünmektedir (Jonason vd., 2015; O'Boyle vd., 2012 ). Bu bağlamda, Karanlık Üçlü, işyeri davranışının (karşı üretkenlik), eğitim davranışının (İntihal suçları) ve kişilerarası davranışların (ilk izlenimler) önemli bir öngörücüsü olarak önerilmiştir ve sonuçlar gerçek dünyanın bir uygulamasını vurgulamaktadır. (Furnham vd., 2013 , 2014 ).

Örgüt üyelerinde yüksek karanlık üçlü değerleri bulunabilir ve bu da üretken olmayan çalışma davranışına ve örgüt için yıkıcı sonuçlara yol açabilir (O'Boyle vd., 2012 ; Spain vd., 2013). Örneğin, karanlık üçlü seviyesi yüksek olan insanlar, manipülasyon ve sömürü gibi stratejiler kullanabilmektedirler (Lee ve Ashton, 2005 ). Bu tür manipülasyon taktikleri, iltifat etmekten diğer kişiyi tehdit etmeye kadar çeşitlilik göstermektedir (Jonason vd., 2012). Manipülatif ve sömürücü davranışları nedeniyle astları duygusal tükenme, iş gerginliği, depresif ruh hali, düşük görev performansı ve düşük vatandaşlık davranışı gösterebilmektedirler (Ellen vd., 2021). Dahası, bu davranış etik standartlara kötü bir şekilde zarar verebilir ve tüm organizasyonda zorbalığı, adil olmayan denetimi ve çatışmayı artırabilir (Boddy vd., 2010). Özetlemek gerekirse, karanlık üçlü seviyesi yüksek olan insanlar örgütü ve orada çalışan insanları olumsuz etkileyebilmektedirler.

### 2.1.1. Narsisizm

Narsisizm, kişinin egosu hakkında oldukça olumlu ve abartılı duygulara sahip olmasıyla karakterizedir (Twenge ve Campbell, 2009 ). Narsisizm ile ilişkili düşünce kalıpları tutarlıdır ve erken ergenlik döneminde başlayabilir. Narsistik özellikler arasında beğenilme isteği , üstünlük ya da büyüklük duyguları, aşırı öz saygı ve empati eksikliği yer almaktadır (Corry vd., 2008). Yüksek düzeyde narsisizme sahip ergenler kendilerini üstün, özel ve benzersiz olarak algılamaktadırlar. Narsisizm, empati eksikliği, aşırı şişirilmiş benlik saygısı ve büyüklük duygusu ile bağlantılıdır ve bu özelliklerin her biri saldırgan davranış riskini artırmaktadır (Corry vd., 2008).

Narsisizmde yüksek puan alan bir birey, görkemli bir öz önem duygusuna sahiptir. Kendini tanıtmak, dikkat çekme davranışlarında bulunma dürtüsü ve kendine aşırı hayranlığı içermektedir. Sonuç olarak, organizasyonlarda narsistler başarılarını abartırlar, kendilerini eleştirilerden korurlar ve uzlaşmayı reddederler (Resick vd., 2009 ).

Bazı alanlarda yapılan araştırmalarda, özellikle performansla narsizm arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir. Performans alanları (örneğin spor), narsisizmi yüksek olanlar için kendini geliştirme ve büyülenmeci inançların doğrulanması için bir fırsat sağladığı için narsisizmi incelemek açısından ideal laboratuvarı oluşturduğunu göstermektedir (Roberts vd., 2018). Roberts vd.,(2018) narsisizm ve performans arasındaki pozitif ilişkinin tamamen algılanan ün fırsatına bağlı olduğunu öne sürmektedirler. Örneğin, narsisizm ve performans arasındaki ilişki genellikle yalnızca kendini geliştirme olduğunda olumludur ve kendini geliştirme olmadığında ya boş ya da olumsuzdur (Roberts vd., 2019).

### 2.1.2. Psikopati

Psikopati, diğer insanlar ve sosyal normlar için endişe eksikliği ile karakterizedir (O'Boyle vd., 2012). Psikopatlar, eylemleri başkalarına zarar verdiğinde suçluluk ya da pişmanlık duymamaktadırlar. Ayrıca, örgütlerine karşı duydukları sorumluluk ve bağlılık seviyeleri düşüş göstermektedir (Boddy vd., 2010 ). Narsistlerin aksine, psikopatların sosyal saygı ve iş arkadaşları tarafından kabulü gibi dolaylı ödüllerde değer bulma olasılığı daha düşüktür (O'Boyle vd., 2012 ). Bu ödüller için çaba göstermemekle beraber, aynı zamanda davranışları da antisosyal olma eğilimindedir. En kısıtlı ve kontrollü işlerde bile, çalışanlar görevlerinin belirli yönlerini değiştirme potansiyeline sahiptirler (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

### 2.1.3. Makyavelizm

Makyavelizm, psikolojik olarak manipülatif davranışları, alaycı inançları ve ahlaki hiçe saymayı içermektedir (Paulhus ve Williams, 2002 ). Yüksek Makyavelizm özelliklerine sahip bireyler, kişisel çıkar ve aldatmaya odaklanmakta ve başkalarını bir amaca ulaşmak için bir araç veya hedeflerine ulaşmak için araçlar olarak görmektedirler. Aynı zamanda aldatici, manipülatif ve sömürücüdürler, ancak sosyal olarak reddedilmekten korkabilirler (Christie ve Geis, 1970 ; Rauthmann, 2011). Kendi çıkarlarına ve hedeflerine odaklanmak, aynı zamanda manipülatif davranışlarda bulunmak, yüksek Makyavelizm özelliklerine sahip bireyler için antisosyal ve saldırgan davranışlarda bulunma olasılığını arttırmaktadır (Christie ve Geis, 1970; Paulhus ve Williams, 2002 ). Mevcut araştırmalar gerçekten de Makyavelizm ile zorbalık suçu arasında bir korelasyona işaret etmektedir. Özellikle, yüksek Makyavelizm özellikleri, ergenler ve genç yetişkinler arasında en fazla siber zorbalık suçlarında görülmektedir (Kircaburun vd., 2018 ; Wang vd., 2016 ).

Makyavelizmin tanımları, onun üç temel yönünü vurgulamaktadır:

- (a) Manipülasyonun etkililiğine dair ileri sürülen bir inanç,
- (b) İnsan doğasının alaycı bir vizyonu ve
- (c) Amaçların araçları haklı çıkardığına dair ahlaki bir görüş (O'Boyle vd., 2012 ).

Makyavelizm, örgütsel denetim ve takım bağlılığının azalmasıyla da bağlantılıdır (Zettler vd., 2011). Makyavelizm, gücü sürdürmeye ve bu amaca ulaşmak için manipülatif taktikler uygulamaya yöneliktir (Kessler vd., 2010 ). Bu nedenle, Makyavelizmin dünya görüşü kişisel inisiyatifleri teşvik etmemektedir çünkü bu tür faaliyetler zaman almakta ve değerli kaynakları tüketmektedir.

### 2.1. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar

Araştırmacılar, “örgüte veya örgütün diğer üyelerine zarar verme amaçlı davranış” olarak tanımlanan üretken olmayan çalışma davranışını incelemişlerdir ( Spector ve Fox, 2002 : 271). Araştırmacılar üretkenlik karşıtı davranışları taciz ( Keashly vd., 1994 ), saldırganlık ( Baron ve Neuman, 1996 ), antisosyal davranış ( Giacalone ve Greenberg, 1997 ), taciz ( Bowling ve Beehr, 2006), kabalık ( Andersson ve Pearson, 1999 ), sosyal zayıflık ( Duffy vd., 2002 ) ve işyeri sapkınlığı gibi çeşitli etiketler altında araştırmışlardır ( Robinson ve Bennett, 1995).

Birçok araştırmacı üretkenlik karşıtı davranışları üzerinde çalışırken, bunu farklı teorik bakış açılarından yapmışlar, bu da örtüşen davranışları tanımlamak için kullanılan terimlerin sayısında bir artışa yol açmıştır (Spector ve Fox, 2002 ). Spector ( 1978 ) bu yaklaşımı ilk olarak örgütsel saldırganlığı bir örgüte zarar vermeyi amaçlayan davranışlar olarak tanımlamak için kullanmıştır. Daha sonra Hogan ve Hogan (1989) suç olarak, ( Bennett, 1995: 556 ) sapkınlık; Skarlicki ve Folger, misilleme , (1997 : 434);

Neuman ve Baron ( 1998: 395) saldırganlık, Fox ve Spector ise, antisosyal ve intikam olarak tanımlamışlardır (Spector ve Fox, 2002 : 271).

Neuman ve Baron ( 1998 ) ve Spector ( 1978 ) ile O'Leary-Kelly vd., ( 1996 ) üretkenlik karşıtı davranış tanımlarını sosyal psikolojik saldırganlık literatürüne dayandırmıştır. Bununla birlikte, Hollinger ( 1986 ) ve Robinson ve Bennett ( 1995 : 395), üretkenlik karşıtı davranışların yapılarını bir örgütün norm ve kurallarının ihlali anlamına gelen sapmaya dayandırmıştır. Benzer şekilde, Hogan ve Hogan ( 1989 ), örgütsel suç olarak bilinen şeyle uğraşan insanların ayırt edici özelliklerine ilişkin içgörüler elde etmek için hapisteki suçluları genel bir üniversite nüfusu ile karşılaştıran kriminolojik bir yaklaşım kullanmaktadır.

### 3.YÖNTEM

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Veri toplama tekniği olarak doküman incelemesi yapılmıştır. Konuyla ilgili veri elde edilebilecek örgütsel davranış yazınındaki ilgili makale, bildiri, tez ve süreli yayınlar incelenmiştir.

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde olumsuz çıktılara sebep olan, hem birey, hem de örgüt açısından zarara uğramasına sebep olan, çalışanların üretkenlik ve verimliliklerinin azalmasına sebep olan negatif tüm davranış türleri üretkenlik karşıtı davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Pearson vd. (2005)'in sınıflandırması dikkate alındığında; sapkın (olağan dışı) davranışlar, saldırgan davranışlar, fiziksel şiddet, bezdirme, zorbalık, duygusal suistimal ve nezaketsiz davranışlar gibi bireye ve örgüte zarar veren her türlü davranış, üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışma ile üretkenlik karşıtı davranışlara sebep olan ve karanlık üçlü olarak tabir edilen kişilik tiplerinin örgütlerde bahsi geçen olumsuz sonuçları doğurduğu, çalışanların motivasyonlarını ve örgütsel çıktıları doğrudan etkilediği ifade edilmektedir. Kişilik özelliklerinin örgüte ve çalışan tutum ve davranışlarına etkisi, uzun süredir araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Ancak, karanlık kişilik özellikleri yabancı literatürde yer almasına rağmen, yerli literatürde fazla çalışma yer almamaktadır. Bu açıdan kişilik tiplerinin olumsuz yönlerini ifade eden karanlık tarafın örgütler üzerindeki etkilerinin araştırılması, verimliliğin artırılması açısından önemlidir. Aynı zamanda karanlık üçlünün daha iyi anlaşılması bireysel ve örgütsel problemlerin ortadan kalkmasını sağlayacaktır.

### KAYNAKÇA

- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review*, 24(3), 452-471.
- Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on Aggression*, 22(3), 161-173.
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(2), 410.
- Boddy, C. R., Ladyshewsky, R. K., & Galvin, P. (2010). The influence of corporate psychopaths on corporate social responsibility and organizational commitment to employees. *Journal of Business Ethics*, 97(1), 1-19.

- Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: a theoretical model and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 91(5), 998.
- Carter, G. L., Montanaro, Z., Linney, C., & Campbell, A. C. (2015). Women's sexual competition and the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 74, 275-279.
- Christie, R., & Geis, F. L. (1970). Chapter I-Why Machiavelli?. *Studies in Machiavellianism*, 1-9.
- Cohen, A. (2016). Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors (CWBs). *Human Resource Management Review*, 26(1), 69-85.
- Corry, N., Merritt, R. D., Mrug, S., & Pamp, B. (2008). The factor structure of the Narcissistic Personality Inventory. *Journal of Personality Assessment*, 90(6), 593-600.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of management Journal*, 45(2), 331-351.
- Dunn, W. S., Mount, M. K., Barrick, M. R., & Ones, D. S. (1995). Relative importance of personality and general mental ability in managers' judgments of applicant qualifications. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 500.
- Ellen III, B. P., Alexander, K. C., Mackey, J. D., McAllister, C. P., & Carson, J. E. (2021). Portrait of a workplace deviant: A clearer picture of the Big Five and Dark Triad as predictors of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*.
- Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: a social exchange perspective. *Journal of applied psychology*, 97(3), 557.
- Furnham, A., Richards, S., Rangel, L., & Jones, D. N. (2014). Measuring malevolence: Quantitative issues surrounding the Dark Triad of personality. *Personality and individual differences*, 67, 114-121.
- Giacalone, R. A., & Greenberg, J. (Eds.). (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Sage.
- Gonzalez-Mulé, E., DeGeest, D. S., Kiersch, C. E., & Mount, M. K. (2013). Gender differences in personality predictors of counterproductive behavior. *Journal of Managerial Psychology*.
- Graziano, W. G., & Eisenberg, N. (1997). Agreeableness: A dimension of personality. In *Handbook of personality psychology* (pp. 795-824). Academic Press.
- Hogan, J., & Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied psychology*, 74(2), 273.
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: a concise measure of the dark triad. *Psychological assessment*, 22(2), 420.
- Jonason, P. K., Wee, S., & Li, N. P. (2015). Competition, autonomy, and prestige: Mechanisms through which the Dark Triad predict job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 72, 112-116.
- Keashly, L., Trott, V., & MacLean, L. M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and victims*, 9(4), 341-357.
- Kessler, R. C., McLaughlin, K. A., Green, J. G., Gruber, M. J., Sampson, N. A., Zaslavsky, A. M., ... & Williams, D. R. (2010). Childhood adversities and adult psychopathology in the WHO World Mental Health Surveys. *The British journal of psychiatry*, 197(5), 378-385.
- Kircaburun, K., & Griffiths, M. D. (2018). Instagram addiction and the Big Five of personality: The mediating role of self-liking. *Journal of behavioral addictions*, 7(1), 158-170.

- Maples, J. L., Lamkin, J., & Miller, J. D. (2014). A test of two brief measures of the dark triad: The dirty dozen and short dark triad. *Psychological assessment*, 26(1), 326.
- Muris, P., Merckelbach, H., Otgaar, H., & Meijer, E. (2017). The malevolent side of human nature: A meta-analysis and critical review of the literature on the dark triad (narcissism, Machiavellianism, and psychopathy). *Perspectives on Psychological Science*, 12(2), 183-204.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of management*, 24(3), 391-419.
- O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the dark triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97, 557-579.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of management review*, 21(1), 225-253.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556-563.
- Prinz, P., Stams, G. J. J., Deković, M., Reijntjes, A. H., & Belsky, J. (2009). The relations between parents' Big Five personality factors and parenting: A meta-analytic review. *Journal of personality and social psychology*, 97(2), 351.
- Rauthmann, J. F. (2011). Acquisitive or protective self-presentation of dark personalities? Associations among the Dark Triad and self-monitoring. *Personality and Individual Differences*, 51(4), 502-508.
- Resick, C. J., Whitman, D. S., Weingarden, S. M., & Hiller, N. J. (2009). The bright-side and the dark-side of CEO personality: examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1365.
- Roberts, B. W., Kuncel, N. R., Shiner, R., Caspi, A., & Goldberg, L. R. (2007). The power of personality: The comparative validity of personality traits, socioeconomic status, and cognitive ability for predicting important life outcomes. *Perspectives on Psychological science*, 2(4), 313-345.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of applied Psychology*, 82(3), 434.
- Spain, S. M., Harms, P., & LeBreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of organizational behavior*, 35(S1), S41-S60.
- Spector, P. E. ve Fox, S. (2002). An Emotion-Centered Model Of Voluntary Work Behavior Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior, *Human Resource Management Review*, 12. 269-292
- Terracciano, A., McCrae, R. R., Brant, L. J., & Costa Jr, P. T. (2005). Hierarchical linear modeling analyses of the NEO-PI-R scales in the Baltimore Longitudinal Study of Aging. *Psychology and aging*, 20(3), 493.
- Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2009). *The narcissism epidemic: Living in the age of entitlement*. Simon and Schuster.



- Vaughan, R., Carter, G. L., Cockcroft, D., & Maggiorini, L. (2018). Harder, better, faster, stronger? Mental toughness, the dark triad and physical activity. *Personality and Individual Differences*, 131, 206-211.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.
- Zettler, I., Friedrich, N., & Hilbig, B. E. (2011). Dissecting work commitment: The role of Machiavellianism. *Career Development International*.

## ÖRGÜTSEL KİMLİK-İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNDE İŞE KENDİNİ KAPTIRMANIN ARACILIK ROLÜ

Muhammet Ali ÇELEBİ<sup>1</sup>

### Özet

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel kimliğin iş tatminini etkileyip etkilemediğin tespit edilmesi ve çalışanın işine kendisini kaptırmasının bu etkileşimde rolünün ne olduğunun sorgulanmasıdır. Bu amaçla, İstanbul'da faaliyet gösteren özel bir şirkette çalışan, 225 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Katılımcılardan anket yoluyla toplanan veriler çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda elde edilen bulguya göre; çalışanların örgütsel kimlikle kendisini tanımlaması, işinden aldığı tatmini etkilemektedir. Diğer bulgu ise bu etkide çalışanların işe kendini kaptırmalarının kısmi aracılık rolü olduğunun tespit edilmesidir. Araştırmadan elde edilen bulgular literatür çerçevesinde tartışılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel Kimlik, İş Tatmini, İşe Kendini Kaptırma

## THE MEDIATING ROLE OF ABSORPTION IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATION IDENTITY AND WORK SATISFACTION

### Abstract

The main purpose of this study is to understand whether organizational identity influences job satisfaction and question which role the employee in the process of absorption in the work will adopt. The sample of this study includes 225 workers in a private company in İstanbul. Various statistical analysis is applied to the data collected from participants via questionnaires. According to the findings, employees' identification of themselves with organizational identity depends on the satisfaction they obtain from their job. Another finding is that employees' absorption has a partial mediating role in this effect. Results of this research were discussed within the framework of the existing literature.

**Keywords:** Organizational Identity, Work Satisfaction, Absorption

### GİRİŞ

Örgütsel kimlik kişinin işten aldığı tatmini ve örgütün etkinliğini etkileyen örgütsel davranış alanında uzun zamandır tartışılan kritik bir yapı olarak kabul edilmektedir (Ashforth & Mael, 1989). Kişinin ne zaman, niçin ve nasıl davrandığını açıklamaya çalışan örgütsel kimlik, literatürde öne çıkan kavramlardan birisidir. Örgütsel kimlik bir örgütün paylaşılan ortak değerlerinin ve temel özelliklerinin çalışanlardan tarafından nasıl algılandığı açıklamakta ve "Biz kimiz?" sorusunun cevabını vermektedir. Örgütsel kimlik kişinin kimliği ile uyumlu sosyal bir kimliğe vurgu yapmaktadır. Sosyal Kimlik Teorisi (Tajfel 1972) ile Benlik-kategorizasyonu Teorisi (Turner vd. 1987), sosyal kimliğin açıklanmasında kullanılan yaygın teorilerdir. Bu teorilere göre kimlik, kişisel ve grup (sosyal) kimliği olarak ikiye ayrılmaktadır. Kişisel kimlik kişinin varlığını ve değerlerini ortaya çıkararak diğerlerinden farklılaştığını anlatırken; sosyal kimlik grubun değerleri amaç ve hedefleri ile ilişkili olup benzerliği anlatmaktadır.

Teorik olarak, bir kişinin işini ve onun özelliklerini bilişsel olarak değerlendirmesi, örgüt içinde kendisini sosyal bir kimlikle tanımlaması, genel olarak işyeri davranışını ile

<sup>1</sup> Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Karaman, [muhammetalicelebi@gmail.com](mailto:muhammetalicelebi@gmail.com), ORCID:0000-0003-3892-1879

tutumlarını etkilemekte (Van Dick vd., 2004) ve örgüte yönelik olumlu inanç ve duyguların oluşumunu teşvik etmektedir (Mael & Ashforth, 2001). Örgütsel kimliğin iş tatminini etkileyip etkilemediği, kişinin duygusal olarak kendisini işine kaptırmasının bu süreçte rolünün ne olduğunun sorgulanması araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, kişinin örgütsel kimliğinin kendi kimliğine ve işine nasıl yansıdığını başkalarıyla olan ilişkilerinin işten duyduğu tatmini nasıl etkilediği araştırılacaktır. Son olarak bu çalışma işe tutulmanın bir boyutu olan kendini kaptırma boyutunun, örgütsel kimlik ile iş tatmini arasındaki etkileşimde aracılık rolü oynayıp oynamadığı çalışmanın diğer çalışmalardan farklılığını ortaya koymaktadır.

### 1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

#### 1.1. Örgütsel Kimlik

Kişilerin grup olarak yaşama biçimine büyük ölçüde uyarlanmış oldukları ve bir grup bağlamı dışında kaldıklarında ise, çok iyi donanımlı olmadıkları görülmektedir. Sosyal olayların kuşatması olgusu, kişinin yaşamının öncesinde ve sonrasında var olması nedeniyle, kişiyi bir grupla ilişki kurmaya zorunlu kılmaktadır (Brewer, 1991). Bu zorunluluk kişiyi yaşadığı sosyal ortam içerisinde kendisini sınıflandırmasına ve ait olma ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Sosyal bir ortam biçimi olan örgütlerde kişinin örgüt üyeleriyle etkileşime girmesi ya da diğer üyeler gibi olmak istemesi ya da kabul edilmeye olan ihtiyacı sosyal kimliği belirginleştirmektedir.

Sosyal Kimlik Teorisi (Tajfel, 1972) ve Benlik-kategorizasyonu Teorisi (Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987) sosyal kimliği açıklamaktadır. Sosyal kimlik örgütlerde kişinin ait olma ihtiyacını ve kendisini nasıl konumlandığını vurgulamaktadır. Sosyal kimlik teorisinin temel önermesi, bir grupla tanımlanmanın, grupların normlarının ve değerlerinin bireyin benlik kavramına dahil edilmesini içermektedir (Tajfel & Turner, 1986). Benlik kategorizasyonu teorisi ise belirli bir durumda kişinin sosyal kimliğinin (örneğin örgütün bir üyesi olarak) belirgin olması ve kişinin benlik saygısını artırmak amacıyla kendini sosyal kategorilerle tanımlaması olarak öne çıkmaktadır (Turner vd. 1987).

Örgütler sosyal gruplara göre kıyasla sosyal ilişkilerin yoğun olduğu yapılardır. Örgütsel kimlik kavramı- "Bir örgüt olarak biz kimiz?" sorusunun cevabı olarak örgütsel davranış çalışmalarında kök bir yapı haline gelmiştir (Albert vd, 2000; Pratt vd, 2016). Ashforth ve Mael, (1996), Whetten ve Mackey, (2002) örgütsel kimliği kendi kendini tanımlama veya örgütsel iddiaları barındıran bir karakter olarak ifade ederken Gioia ve Chittipeddi (1991) Kjaergaard ve arkadaşları (2011), örgütün tanımlayıcı özellikleriyle ilgili örgütsel üyeler arasında paylaşılan inançlar olarak tanımlanmıştır (Oliver & Vough, 2020).

#### 1.1. İşe Kendini Kaptırma

İşe kendini kaptırma, kişinin bulunduğu rollerde duygusal olarak tüm benliğiyle enerjisini işine adanması ve psikolojik olarak mevcut olma (Kahn, 1990, 1992) anlamında literatürde tanımlanmaktadır. İşe kendini kaptırma belirli bir nesneye, olaya, kişiye veya davranışa anlık odaklanmayan, kalıcı ve yaygın duygusal bir durumu ifade etmek için kullanılmaktadır (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006).

Kendini kaptırma, enerjik olma ve adanmayla birlikte karakterize edilen işe tutulma kavramı içerisinde incelenen bir bileşendir. Kişinin işine dikkatini toplayarak tamamen konsantre olması, kendini mutlu bir şekilde hissetmesi, işiyle sürekli meşgul olmasıyla zamanın hızla geçtiği algısına sahip olması ve kişinin kendini işten ayırmakta güçlük çekmesi kendini işine kaptırma olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli vd., 2006). Kendini işe kaptırma, kişinin işinde çalışmaya dalmış olması olarak etrafındakilerce izlenmesi ile belirginleşmektedir.

### 1.2. İş Tatmini

İş tatmini, işte var olan koşulların (iş, denetim) veya bir işe sahip olmanın bir sonucu olarak ortaya çıkan sonuçların (ücret, güvenlik) kişisel bir değerlendirmesi olarak kavramsallaştırılmaktadır (Schneider & Snyder, 1975). Bu açıdan iş tatmini, kişinin işini değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli duygusal bir durumu (Locke, 1969) ve işine karşı takındığı genel tutumu ifade etmektedir. İş tatmini, iç tepkilerin (duyguların) algılanmasıdır; kişinin normlar, değerler, beklentiler vb. filtrelenmiş ve işlenmiş algılardan oluşmaktadır (Schneider & Snyder, 1975). İş tatminsizliği ise, kişinin işini sınır bozucu ya da iş değerlerine ulaşmasını engelleyen ya da dezavantajlı olarak değerlendirmesinden kaynaklanan tatsız duygusal durumlar için kullanılmaktadır (Locke, 1969). İş tatmini ve tatminsizliği, kişinin işinden ne istediğiyle ilgili olarak işini isteyerek ya da zorunlu olarak yapması arasındaki algılanan ilişkinin bir fonksiyonudur (Locke, 1969).

### 1. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Yukarıda verilen açıklamalardan hareketle mevcut çalışmada, örgütsel kimlik, işe kendini kaptırma ve iş tatmini arasında bir etkileşim olabileceği öne sürülebilir. Anılan değişkenler arasında ilişkinin ele alındığı çalışmalar (Karanika-Murray, Duncan, Pontes, & Griffiths, 2015; Bayram, 2019) olsa da işe tutulmanın alt bileşeni olan kendini kaptırma bileşeni ile ele alındığı bir çalışmaya ulusal literatürde rastlanmamıştır.

Örgütsel kimliği güçlü bir şekilde kabul etmiş bireylerin, fiili iş durumlarını da daha olumlu algılayarak daha yüksek iş tatminine yol açması beklenmektedir (Van Dick vd., 2004). Güçlü bir şekilde örgütün kimliği ile kendisini tanımlanmış bir kişinin, örgütün genel hedeflerine ulaşmak için işine kendini kaptırması beklenmektedir.

Teorik olarak incelendiğinde, örgütsel kimlik ve iş tatmini birbirlerinden farklı kavramlardır, çünkü iş tatmini somut işin belirli yönlerine ve kişinin gerçekleştirmesi gereken görevlere yönelik bir tutumdur. Ücret tatmini ve diğer bağlam faktörleri, iş özellikleri (örneğin, çeşitlilik veya özerklik) veya işin kalitesi gibi kaynaklardan (gözetmen desteği ve sosyal ilişkiler) kaynaklanmaktadır. Buna karşılık, örgütsel kimlik, benlik ve grup arasındaki kısmi örtüşme hissini ve örgütün temel değerlerinin ve merkezi kimlik özelliklerinin içselleştirilmesini tanımlayan kendi kendini tanımlayan bir kavramdır (Van Dick vd., 2004).

Brief (1998), iş tatmininin, çalışanın algılanan yeterlilik, değişkenlik veya oyun adaleti gibi iş koşullarını yorumlamasıyla geliştirildiğini savunmaktadır. Bir çalışanın bu durumları değerlendirmesine iki faktör katkıda bulunmaktadır; objektif iş koşulları

(örneğin ücret) ve bireyin kişiliği (Van Dick vd., 2004). Örgütün kimliği ile kendisini tanımlamış kişi, işini ve iş koşullarını olumlu değerlendirerek daha fazla iş tatmini duyması daha olasıdır. İkincisi, güçlü bir örgütsel kimliğe sahip kişilerin işlerini örgütsel üyeliklerinin kanıtı olarak ve dolayısıyla bu üyelikten kaynaklanan benliklerinin bu kısımlarını doğruladığı düşünerek algılaması iş tatminini etkilemekte ve örgütsel kimlikleriyle tutarlı olduğu için işlerini olumlu değerlendirebilmektedir (Van Dick vd., 2004). Örgütsel kimliği benimseyen çalışanlar olumlu tutumlar sergilemekte ve örgütlerine ve işlerine daha çok bağlanarak çalışmaktadırlar (Biswas & Bhatnagar, 2013). Kişilerin işleriyle olan psikolojik algıları, olumlu ve olumsuz tutumların oluşmasını sağlamaktadır. Bu kapsamda örgütsel kimlik algılarının kişinin işten aldığı tatmini etkileyip etkilemediği aşağıdaki hipotezle araştırılacaktır.

**Hipotez 1:** Örgütsel kimlik iş tatminini pozitif yönlü etkiler.

İş tatmini, kişinin iş koşullarının veya özelliklerinin değerlendirirken duygusal yönlerine odaklanırken (Christian vd., 2011), işe kendini kaptırma ise, kişinin işten kaynaklanan deneyimlerinin duygusal yönlerine odaklanmaktadır (Christian vd., 2011; Truxillo, Cadiz, Rineer, Zaniboni, & Fraccaroli, 2012). İşe kendini kaptırma kişinin katılımı ve işten aldığı tatmin olarak belirlenmektedir.

Kahn (1990) işe kendini kaptırmayı “örgüt üyelerinin kendilerini iş rollerine bağlanması ve rol performansları sırasında kendilerini duygusal olarak ifade ederek, işte çalışmalarını olarak görmektedir. Kahn'a (1990) göre, bir çalışan belirli bir noktada işe kendini kaptırarak tutulma yaşayabilir. Bu tanım, iş tatmininin işe kendini kaptırmanın duygusal yönü ile ilgili olduğunu göstermektedir. Yapılan bazı araştırmalarda işe kendini kaptırmanın iş tatminini etkilediği görülmektedir (Lu, Lu, Gürsoy, & Neale, 2016; Park & Gürsoy, 2012). Bu kapsamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**Hipotez 2:** İşe kendini kaptırma iş tatminini pozitif yönlü etkiler.

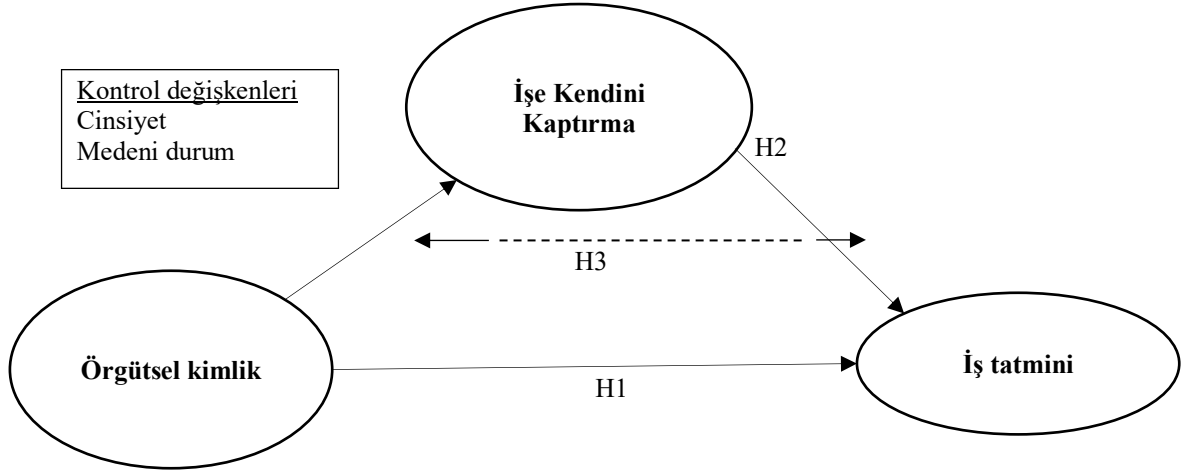
Sosyal kimlik teorisi, bir gruba bağlılık ya da birlik algısını ve kısmen benlik saygısını artırmak için gruba üye olmayı anlatmaktadır (Hogg & Turner, 1985; Tajfel, 1978). Sosyal kimlik teorisi, bireyin kendi sosyal kimliği ile uyumlu aktiviteleri seçme ve yapma eğiliminde olduğunu savunmaktadır (Ashforth & Mael, 1989). Bu doğrultuda daha yüksek benlik saygısı seviyeleri, daha fazla çalışan çabasıyla sonuçlanabilir (Walumbwa vd., 2008).

Rich ve arkadaşları (2010), kendi kişisel değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyumu algılayan kişilerin daha yüksek düzeyde işe kendini kaptırma olasılıklarının olduğunu ortaya koymuştur (Rich, Lepine, & Crawford, 2010). Örgütsel kimlik ve işe kendini kaptırma arasında pozitif bir ilişki tespit eden çalışmalar literatürde bulunmaktadır (He, Zhu, & Zheng, 2014; Karanika-Murray vd., 2015). Örgütsel kimlik kişinin kendisini grubun bir örneği olarak görerek, kimlikle uyuşan faaliyetleri yapmaya, bu faaliyetlerden tatmin sağlamada kendini işe kaptırmasını teşvik edebilir. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**Hipotez 3:** Örgütsel kimlikle iş tatmini arasındaki ilişkide işe kendini kaptırma aracılık rolü oynar.

Oluşturulan hipotezler sonucunda araştırmanın modeli Şekil 1'e aktarılmıştır.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



## 2. YÖNTEM

### 2.1. Katılımcılar

Araştırmanın katılımcılarını İstanbul'da özel bir şirkette çalışan, 225 kişi oluşturmaktadır. Anket formu biçiminde hazırlanan sorular, gönüllülük ve gizlilik esaslarına uygun olarak araştırmaya katılanlara basılı anket formuyla ve çevrimiçi anket formuyla sorulmuştur. Örneklemin %14'ü kadın (n = 31) %86'sı ise erkektir (n = 194). Ayrıca katılımcıların %56'sı evli (n = 126), %37'si bekar (n = 83), %2'si eşi vefat etmiş (n = 4) ve %5'i ise boşanmıştır (n = 12).

### 2.2. Ölçüm Araçları

**Örgütsel Kimlik:** Katılımcıların örgütsel kimlik düzeyini ölçmek amacıyla Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen örgütsel kimlik ölçeği kullanılmıştır (Mael & Ashforth, 1992). Örgütsel kimlik ölçeği 6 madde ve tek boyutludur. Ölçeğe ait Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .859 olarak bulunmuştur.

**İşe Kendini Kaptırma Ölçeği:** Katılımcıların işe kendini kaptırma düzeylerini ölçmek için Schaufeli ve diğerleri (2006) tarafından geliştirilen işe tutulma ölçeğine başvurulmuştur. İşe tutulma ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Güler ve diğerleri (2019) tarafından 6 maddelik kısa versiyonu kullanılarak yapılmıştır (Güler, Çetin, & Basım, 2019). İşe tutulma ölçeği enerjik olma, adanma ve kendini kaptırma olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğe ait Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .887 olarak, çalışmada kullanılan kendini kaptırma alt boyutu için .860 bulunmuştur.

**İş Tatmini Ölçeği:** Katılımcıların iş tatmin düzeylerini ölçmek için Hackman ve Oldham (1975)'in İş Özellikleri Anketi'nden uyarlanan İş tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Beş maddeden oluşan ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .904 çıkmıştır.

### 2.3. İstatistiksel analiz

Araştırmada kullanılan ölçeklerin seçilen örnekleme geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Analiz Amos 23.0 programında en yüksek olabilirlik (maximum likelihood) kestirim yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar için uyum indeksleri ve ilgili kabul edilebilir değerler ( $\chi^2/df$ ; iyi uyum için 3'ten küçük olmalı, CFI; iyi uyum için .90'dan büyük olmalı, TLI; iyi uyum için .90'dan büyük olmalı

ve RMSEA, iyi uyum için .08'den küçük olmalı) referans alınmıştır. Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkilerin tespiti için korelasyon katsayıları (Pearson) hesaplanmıştır. Geliştirilen araştırma hipotezleri için yapısal eşitlik modeli her bir hipotez için ayrı ayrı model kurulmuştur. Kurulan modellerin değerlendirilmesinde doğrulayıcı faktör analizinde kullanılan uyum indeks ve değerleri referans alınmıştır. Son olarak aracılık testi için Monte Carlo tekniğiyle 2000 önyükleme örnekleme oluşturulmuş (önyükleme güven aralığı % 95 olarak alınmıştır) ve modelde dolaylı etkilerin anlamlılığı test edilmiştir (Preacher & Hayes, 2008).

### 3. BULGULAR

Ölçeklerin yapısal geçerliliği için yapılan DFA sonuçları veri ile uyumlu olup Tablo 1'de gösterilmiştir (Hu & Bentler, 1999). Örgütsel kimlik ölçeği DFA sonucunda elde edilen bazı ölçüm değerlerinin, kabul edilebilir sınırlar dışında kaldığı için ( $\chi^2 = 29.196$ ,  $\chi^2/df = 3.244$ , RMSEA=.100, TLI=.937, CFI=.962), hata varyansı eşleştirmesi (1 ve 6 madde) yapılmıştır. Örgütsel kimlik ölçeği tekrar yapılan DFA sonucunda oluşan değerlerin kabul edilebilir değer aralığında olduğu görülmüştür. Son olarak tüm ölçüm araçlarının yer aldığı DFA ölçüm modelinin de kabul edilebilir değerlere ulaştığı Tablo 1'den anlaşılmaktadır.

Tablo 1. Ölçüm Araçları DFA Sonuçları

	$\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA
1. Örgütsel Kimlik *	2.172	.982	.967	.072
2. İşe Kendini Kaptırma **	1.836	.994	.986	.061
3. İş Tatmini	1.396	.998	.995	.042
4. Ölçüm Modeli	1.399	.978	.972	.042

$\chi^2/df$ ; Ki-kare Serbestlik Derecesi Oranı, CFI; Doğrulayıcı Uyum İndeksi, TLI; Tucker Lewis İndeksi ve RMSEA; Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü \* Ölçeğin 1. ve 6. maddeleri arasında hata varyansı eşleştirmesi yapılmıştır. \*\* Üç alt boyutlu işe tutulma ölçeğinin DFA sonuçları raporlanmıştır.

Tablo-2'de araştırmada kullanılan değişkenlerin ortalama skorları, standart sapmaları ve aralarındaki ilişkiler gösterilmiştir. Örgütsel kimlik değişkeninin (Ort.=3.59, SS=.69), işe kendini kaptırmanın (Ort.=4.03, SS=.82) ve iş tatmini (Ort.=3.72, SS=.94) skor ortalamaları ortalama değerden yüksektir. Ayrıca tüm değişkenler arasında düşük ve orta seviyede ilişkiler bulunmuştur.

Tablo 2. Araştırma Değişkenlerinin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Aralarındaki İlişkiler

	Ort.	SS	(1)	(2)	(3)	(4)
1. Cinsiyet	1.14	.35	1			
2. Medeni Durum	1.56	.78	.108	1		
3. Örgütsel Kimlik	3.59	.69	-.002	-.039	1	
4. Kendini Kaptırma	4.03	.82	.096	.051	.279**	1
5. İş Tatmini	3.72	.94	-.019	-.037	.416**	.402**

\*\* p < .01, \* p < .05

Araştırmada öne sürülen hipotezlerin test etmek amacıyla AMOS programı kullanılmış ve yapısal eşitlik modelleri oluşturulmuştur (Tablo 3). Birinci modelde

birinci hipotezin test edilmesi için örgütsel kimlik ve demografik değişkenler (cinsiyet ve medeni durum) bağımsız değişken, iş tatmini ise bağımlı değişken olarak yapılandırılmıştır. İkinci modelde ikinci hipotez için işe kendini kaptırma ve demografik değişkenler bağımsız değişken, iş tatmini ise bağımlı değişken olarak yapılandırılmıştır. Aracılık rolünün araştırılması için kurulan üçüncü modelde örgütsel kimlik ve demografik değişkenler (cinsiyet ve medeni durum) bağımsız değişken işe kendini kaptırma aracı değişken, iş tatmini ise bağımlı değişken olarak yapılandırılmıştır. Tablo 3'e bakıldığında kurulan tüm modellerin kabul edilir uyum değerleri aralığında olduğu görülmektedir.

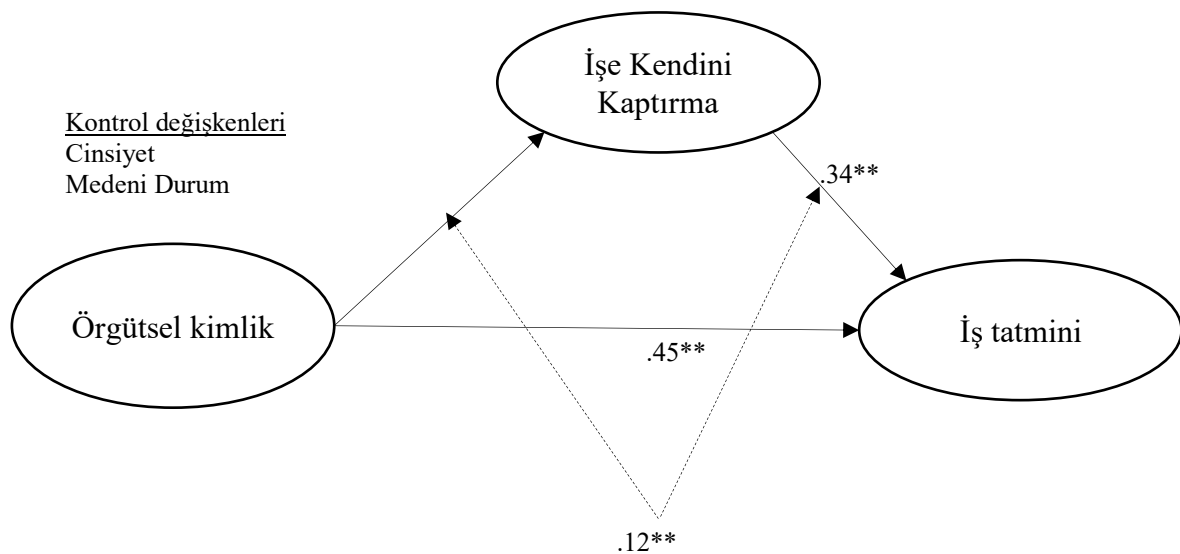
Tablo 3. Modeller ve Uyum Değerleri

<i>Model</i>	$\chi^2 / df$	<i>CFI</i>	<i>TLI</i>	<i>RMSEA</i>
Model 1	1.475	.980	.975	.046
Model 2	1.478	.986	.980	.046
Model 3	1.333	.984	.979	.039

Birinci modelden elde edilen sonuç, örgütsel kimliğin iş tatmine etkisinin olduğudur ( $\beta = .45$   $p < .001$ ). Elde edilen bulgular neticesinde örgütsel kimlik arttıkça iş tatmininin arttığını göstermiş ve araştırmanın birinci hipotezi doğrulanmıştır. Çalışmanın ikinci hipotezi ikinci modelde test edilmiş, doğrudan iş tatmini üzerinde kendini kaptırmanın ( $\beta = .34$   $p < .001$ ) etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular neticesinde kendini kaptırma düzeyleri arttıkça iş tatmininin arttığını göstermiş ve araştırmanın H2 hipotezi doğrulanmıştır.

Üçüncü modelde çalışmanın üçüncü hipotezi (H3) için işe kendini kaptırmanın iş tatmini üzerindeki dolaylı etkilerin anlamlı olduğu görülmüştür ( $a \times b = .12$ ,  $p < .001$ , GA [.06:.21]). Bu bulgu kendini kaptırmanın örgütsel kimlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi bir aracılık rolü olduğunu göstermiş ve H3 hipotezi doğrulanmıştır. Yapılan yol analizleri sonucunda işe tutulmanın alt boyutlarının örgütsel kimlik ve iş tatmini arasındaki ilişkisinde oynadığı aracılık rolüne ait ölçüm modeli Şekil 2'de gösterilmiştir.

### Şekil 2. Hipotez Sonuçları





## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada örgütsel kimlik ile iş tatmini etkileşiminde işe kendini kaptırmanın aracılık rolü araştırılmıştır. Araştırma sonucunda kişinin örgütsel kimlikle kendisini tanımlaması, işinden aldığı tatmin etkilemesi elde edilen temel bulgulardan birisidir. Diğer bulgu ise bu etkide işe kendini kaptırmanın kısmi aracılık rolünün olduğu ortaya çıkarılmasıdır.

Çalışmadan çıkan bu sonuçlar, kişinin kendi benliğiyle uyumlu örgütsel kimliği benimsemesinin, ait olma ihtiyacını karşıladığı ve işten aldığı tatmini olumlu olarak etkilediğidir. Kişinin örgüt kimliğini sahiplenmesi ve kendisini örgüt ile tanımlaması, yaptığını işi sevmesi ve kendisini işine kaptırmasını etkilemektedir. Örgütsel kimlik bireyin işlerini yaparken coşkulu olma gibi olumlu duygularını hissettirerek kendisini işe kaptırmasını etkilemektedir. Dolayısıyla bireyin düşünce ve eylemlerini genişleterek örgütün kimliğini bilişsel ve duygusal olarak tanımlaması, duyguların ön plana çıktığı işe kendini kaptırma süreçlerinde belirgin şekilde izlenmektedir. Bu durum iş tatmini üzerinde olumlu etkilenmeye neden olmaktadır.

Araştırmada elde edilen tüm sonuçların yanı sıra bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Araştırmanın örneklem seçimi, sosyal beğenilirlik etkisi kesitsel veri toplama ve ortak yöntem varyansı gibi kısıtlar altında değerlendirilmesi göz önünde bulundurulmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.1097/EDE.ObO13e31812e5535>
- Bayram, A. (2019). Örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini üzerine etkisinde işe adanmışlığın aracı rolünün belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, 321–334.
- Güler, M., Çetin, F., & Basım, H. N. (2019). İşe tutulma ölçeği çok kısa versiyonu (UWES-3) Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Alternatif bir versiyon (UWES-6) Önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(October), 187–195. <https://doi.org/10.18394/iid.516921>
- He, H., Zhu, W., & Zheng, X. (2014). Procedural justice and employee engagement: Roles of organizational identification and moral identity centrality. *Journal of Business Ethics*, 122, 681–695. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1774-3>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321–349. <https://doi.org/10.1177/001872679204500402>
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019–1033.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309–336.
- Lu, L., LU, A. C. ., Gürsoy, D., & Neale, N. . (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: a comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management.*, 28(4), 737–761.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (2001). Identification in work, war, sports, and religion:

- Contrasting the benefits and risks. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 31(2), 196–222. <https://doi.org/10.1111/1468-5914.00154>
- Oliver, D., & Vough, H. C. (2020). Practicing identity in emergent firms: How practices shape founders' organizational identity claims. *Strategic Organization*, 18(1), 75–105. <https://doi.org/10.1177/1476127019863642>
- Park, J., & Gursay, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195–1202. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.007>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schneider, B., & Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318–328. <https://doi.org/10.1037/h0076756>
- Tajfel, H. and J. C. Turner (1986). The social of identity theory of intergroup behavior, In S. Worchel and W. G. Austin (eds), *Psychology of Intergroup Relations*, pp. 7–24. Nelson, Chicago.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Zaniboni, S., & Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review*, 2(4), 340–360. <https://doi.org/10.1177/2041386612454043>
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., ... Tissington, P. A. (2004). Should i stay or should i go? Explaining Turnover intentions with organizational identification and job satisfaction\*. *British Journal of Management*, 15(4), 351–360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x>

## FAİZ ORANI VE BIST100 ENDEKSİ ARASINDAKİ VOLATİLİTE YAYILIMI: MULTIGARCH MODELLERİ İLE AMPRİK BİR ARAŞTIRMA

Ahmet Gökhan SÖKMEN<sup>1</sup>  
Zehra YOLOĞLU<sup>2</sup>

### Özet

Bu çalışma iki aşamada gerçekleşmiş olup, ilk aşamada faiz oranı ve BIST100 endeksinin 02/01/2005-23/12/2018 dönemine ilişkin haftalık logaritmik getirileri ele alınarak volatilité tahmini yapılmıştır. İkinci aşamada ise faiz oranı ile BIST100 endeksi arasındaki volatilité yayılımını tespit etmek amaçlanmıştır. Bu kapsamda ilk olarak serilere ilişkin en uygun volatilité modeli belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda BIST 100 endeksi serisine ilişkin en uygun modelin GARCH(1,1), faiz oranı serisine ilişkin en uygun modelin ARCH(1) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. En uygun model seçimin ardından faiz oranı ve BIST100 endeksi arasındaki volatilité yayılımı Multi-GARCH modelleri ile tespit edilmiştir. İnceleme neticesinde, faiz oranından BIST100 endeksine doğru pozitif yönlü bir yayılımın bulunduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Volatilité, Volatilité Yayılımı, ARCH-GARCH, MultiGARCH.

## VOLATILITY SPILLOVER BETWEEN INTEREST RATE AND BIST100 INDEX: AN EMPIRIC STUDY WITH MULTIGARCH MODELS

### Abstract

This study was carried out in two stages, and in the first stage, volatility estimation was made by considering the weekly logarithmic returns of the BIST100 index for the period 02/01/2005 - 23/12/2018. In the second stage, it was aimed to determine the volatility spread between the interest rate and the BIST100 index. In this context, first of all, the most suitable volatility model for the series was determined. As a result of the analysis, it is concluded that the most suitable model for the BIST 100 index series is GARCH (1,1), and the most suitable model for the interest rate series is ARCH (1). After choosing the most suitable model, the volatility spread between the interest rate and the BIST100 index was determined with the Multi-GARCH models. As a result of the analysis, it was determined that there was a positive spread from the interest rate to the BIST100 index.

**Keywords:** Volatility, Volatility Spillover, ARCH-GARCH, MultiGARCH.

### 1. GİRİŞ

Riskin en önemli göstergelerinden biri olan volatilité, bütün ekonomi üzerinde geniş çaplı bir etki yaratmaktadır. Piyasalarda oluşacak riski tam olarak belirlemek zor olsa da çeşitli analizlerle riski tahmin etmek mümkün olmaktadır. Bu nedenle piyasalarda volatilitenin öngörülmesi ve hesaplanmasına yönelik çalışmalar oldukça fazladır (Adlığ, 2009). Volatilité, bir değişkenin belirli bir ortalama değer etrafında yüksek artışlar veya azalışlar göstermesi olarak tanımlanabilir. Volatilité yayılımı ise finansal piyasalarda meydana gelen şokun veya dalgalanmaların başka finansal piyasaların volatilitéyi arttırması veya ekonomi içerisindeki finansal değişkenlerin başka değişkenlere etkisi olarak söylenebilir (Değirmenci, 2015). Özellikle küreselleşme, piyasaların entegre

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Çağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, [gokhansokmen@cag.edu.tr](mailto:gokhansokmen@cag.edu.tr), ORCID: 0000-0002-1836-8378

<sup>2</sup> Doktora Öğrencisi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, [zehra\\_1484@hotmail.com](mailto:zehra_1484@hotmail.com), ORCID: 0000-0003-1896-2673

olması, uluslararası ticaretin serbestleşmesi, sermaye hareketlerinin hızla artması, pek çok makroekonomik faktörün piyasaların volatilitelerini etkilemesi, volatilité tespitine yönelik yapılan çalışmaların önemini arttırmaktadır.

Genellikle volatilitenin bir ölçüsü olan varyansın zamandan bağımsız olduğu, zamana bağlı olarak değişmediği varsayılmaktaydı. Ancak finansal zaman serilerinin varyanslarının genellikle zamana bağlı değişkenlik gösterdiği gözlemlenmiş ve sabit varyans üzerine kurulu modeller ihtiyaçlara cevap verememeye başlamıştır. Bu bağlamda, 1982 yılında Engle tarafından geliştirilen standart sapma veya varyansın zamana bağlı değiştiğini ve bu değişimin de volatilitéyi değiştirdiğini savunan ARCH tipi modeller geliştirilmiştir. 1989 yılında Bollerslev tarafından Genişleştirilmiş ARCH modeli olarak da adlandırılan GARCH modeli varyansın zaman içerisinde geçmiş dönem varyanslarına bağlı olarak değiştiğini savunmaktadır. Ancak GARCH modelinin pozitif ve negatif şoklara karşı simetrik tepki vermesi ve kaldıraç etkisini göz önünde bulundurmaması GARCH modelinin geliştirilmesine yol açmıştır. Böylelikle asimetrik etkiyi belirlemeye çalışan yeni modeller ortaya çıkmıştır. Bu modeller AGARCH, EGARCH, TGARCH, NGARCH, IGARCH gibi modellerdir. Birden çok makroekonomik faktörün değişken olarak ele alınması, bu değişkenler arasındaki volatilité yayılımını ve korelasyon ilişkisini ortaya çıkarmak için ise çok değişkenli GARCH modelleri geliştirilmiştir. Bu modellerin tahmini oldukça karmaşık yapıya sahiptir. Karmaşık yapıyı daha az karmaşık hale getirmek için CCC-MGARCH, VEC-MGARCH, BEKK-MGARCH modelleri geliştirilmiştir.

Bu çalışma iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada faiz oranı ve BIST 100 endeksi getiri serilerine ilişkin volatilité yapılarını tespit etmek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda çalışmada kullanılan değişkenlerin volatilité yapısı ARCH-GARCH modelleriyle araştırılmıştır. Araştırmanın ikinci aşamasında ise faiz oranı ve BIST 100 endeksi getiri serileri arasındaki volatilité yayılımını tespit etmek amaçlanmıştır. Yayılımı tespit etmek için Multi-GARCH modelleri kullanılmıştır. Çalışmada kullanılacak değişkenlere ilişkin ikincil veriler investing.com ve Merkez Bankası veri tabanlarından sağlanmıştır. Çalışmada verilerin analizi için Eviews 10 istatistik programından yararlanılmıştır.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

Literatürde çeşitli makroekonomik faktörlerin volatilité modellemesini kurmak ve piyasalara olan yayılımı tespit etmek için yapılan araştırma sayısı oldukça fazladır. Volatilité modellemesi kurulurken genellikle ARCH-GARCH modellerinden yararlanılmıştır. Volatilité yayılımı tespit etmek için kullanılan modeller ise çalışmalar arası farklılıklar göstermektedir. Bu doğrultuda yapılan geniş literatür taraması sonucu elde edilen ulusal ve uluslararası araştırmalara ilişkin elde edilen bulgular verilmiştir. İlk kısımda volatilité modellemesine yönelik yapılan çalışmalara yer verilmiştir. İkinci kısımda ise volatilité yayılımına yönelik yapılan çalışmalara yer verilmiş olup, araştırmada ele alınan değişkenlerden dolayı çıkan benzer ve farklı sonuçlara yer verilmiştir.

Yu (2002) tarafından yapılan araştırmada Yeni Zelanda hisse senedi fiyatlarının volatilitesini tahmin etmek amaçlanmıştır. Araştırma veri seti günlük fiyatlardan oluşmaktadır. Araştırmada dokuz adet model karşılaştırılarak en uygun modelin

hangisi olduğu araştırılmıştır. Araştırma sonucunda en iyi sonucu GARCH (3,2) modelinin verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Austin & Dutt (2007) tarafından yapılan araştırmada faiz oranı oynaklığını tespit etmek amacıyla kurulan modellerden en uygun olanı asimetrik modellerden GARCH modeli olduğu tespit edilmiştir. Atakan (2009) tarafından yapılan araştırmada İMKB 100 Endeksi üzerinde volatilité tahmini yapılmıştır. Araştırma veri seti 1987-2008 dönemi günlük verilerinden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda en iyi sonucu veren modelin GARCH(1,1) modeli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada kriz dönemlerinde volatilité kümelenmesinin arttığı tespit edilmiştir. Carpenter & Demiralp (2011) tarafından yapılan araştırmada Amerika, İngiltere ve Euro Bölgesindeki gecelik faiz oranı oynaklığını tespit etmişlerdir. Araştırmada GARCH modeli kullanılmıştır.

Kum ve Moon (1998) tarafından yapılan araştırmada Kore için tahvil, döviz ve hisse senedi piyasalarında menkul kıymet getirileri ve oynaklık ilişkilerini tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırma 1990-1997 haftalık verilerinden oluşmaktadır. Araştırmada oynaklık yayılımını tespit etmek amacıyla GARCH modeli kullanılmıştır. Araştırma sonucunda hisse senedi getirilerinde görülen artışın döviz kuru ve faiz oynaklığını azalttığı tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmadan çıkan bir başka sonuç döviz kuru oynaklığının döviz kuru getirileri üzerinde etkisi bulunduğu sonucudur. So (2001) tarafından yapılan araştırmada faiz oranı ile ABD kuru arasındaki oynaklık yayılım etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırmada EGARCH modeli kullanılmıştır. Araştırma sonucunda faiz oranı üzerindeki hareketlerin dolar kurunu pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Dolar kurundaki hareketliliğin ise faiz oranları üzerinde bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Erdem vd. (2005) tarafından yapılan araştırmada hisse senedi fiyat endeksleri ile faiz oranı, döviz kuru, enflasyon oranı, sanayi üretim endeksi ve M1 para arzı gibi bazı makroekonomik faktörler arasındaki volatilité yayılımını tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırmada Ocak 1991-2004 aylık verileri kullanılmıştır. Araştırmada EGARCH modeli kullanılmıştır. Araştırma sonucunda hisse senedi piyasasında yer alan endeksler ile döviz piyasasına, İMKB 100 ve sanayi endeksine doğru tek yönlü bir yayılımın bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çiçek (2010) tarafından yapılan araştırmada Türkiye’de DİBS, döviz kuru ve hisse senedi piyasası arasındaki ilişkiyi tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırma dönemi 2004-2008’dir. Araştırmada EGARCH modeli kullanılmıştır. Araştırma sonucunda döviz ve hisse senedi piyasası arasındaki oynaklık yayılımının çift yönlü olduğu belirlenmiştir. Aynı şekilde DİBS ve hisse senedi piyasası arasındaki oynaklık yayılımının da çift yönlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Olweny (2011) tarafından yapılan araştırmada Kenya’da faiz oranları oynaklığı ile faiz oranı arasındaki ilişki ele alınmıştır. Araştırma dönemi 1991-2007’dir. Araştırma sonucunda ise oynaklık ile kısa dönem faiz oranı arasında pozitif ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Türkyılmaz ve Balıbey (2013) tarafından yapılan çalışmada, Türkiye’de borsa fiyatları, döviz kurları ve faiz oranlarının koşullu varyanslarını ve oynaklık yayılımlarını tespit etmeyi amaçlamışlardır. Çalışma 2002-2009 dönemini kapsamakta olup, BEKK-MGARCH modeli kullanılmıştır. Araştırma sonucunda küresel krizden önce bu üç değişken arasında şokların ve oynaklığın yayılım etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Mechri vd. (2018) tarafından yapılan çalışmada, döviz kuru, faiz oranı, enflasyon oranı, altın fiyatı ve petrol fiyatlarındaki oynaklığın,

Tunus ve Türkiye borsa getirilerindeki dalgalanmalar üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma 2002-2017 aylık verilerini kapsamaktadır. Araştırma kullanılan model GARCH modelidir. Araştırma sonucunda döviz kuru dalgalanmalarının ülke borsalarındaki dalgalanmalar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Kuzu (2019) tarafından yapılan araştırmada petrol fiyatları, döviz kuru, DİBS ve BIST 100 arasında fiyat ve oynaklık etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırma dönemi Ocak 2005- Mayıs 2018'dir. Araştırmada kullanılan model EGARCH'dır. Araştırma sonucunda DİBS ve hisse senedi piyasası arasında anlamlı ve çift yönlü bir yayılma etkisi tespit edilmiştir. Döviz piyasasının DİBS piyasası ve hisse senedi piyasası üzerinde de bir yayılım etkisi bulunduğu gözlenirken, petrol piyasası üzerinde böyle bir etkinin varlığından söz edilememektedir. Ayrıca çalışmadan çıkan bir başka sonuç piyasada yaşanan şokların yarattığı oynaklık hisse senedi, DİBS ve döviz piyasasında kalıcı, petrol piyasasında ise kalıcı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kayral ve Tandoğan (2020) yaptıkları çalışmada BİST100 endeksi, dolar, Euro ve altın fiyatlarına ait getiri ve volatilitelerinin COVID-19 pandemisinden etkilenme düzeylerini ve göstergeler arasındaki volatiliteler yayılımını araştırmışlardır. Araştırma dönemi 01.01.2015- 08.07.2020'dir. Araştırmada volatiliteler yayılımını tespit etmek için CCC-GARCH modeli kullanılmıştır. Araştırma sonucunda Dolar'dan Euro'ya doğru pozitif volatiliteler yayılımı bulunmuştur. En yüksek yayılımın ise 2018 yılında görüldüğü tespit edilmiştir. Diğer göstergelerden BİST100 endeksi ile altın arasındaki volatiliteler yayılımına ilişkin katsayı ise negatif olarak tespit edilmiştir. Böylelikle çalışmadan çıkarılan bir başka sonuç ise yatırımcıların endeks volatilitelerinin yükseldiği dönemde altına yönelmeleridir.

### 3. METODOLOJİ ve BULGULAR

Çalışmanın metodoloji ve bulgular kısmında çalışmada verilerinden yararlanılan değişkenler açıklanmıştır. Ardından ARCH-GARCH ve MGARCH analiz sonuçları verilmiştir.

#### 3.1. Veri Seti ve Yöntem

Çalışmada faiz oranı ve BIST100 endeksi volatiliteler modellemesi kurmak ve faiz oranı ile BIST100 endeksi arasındaki volatiliteler yayılımını tespit etmek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda araştırmada öncelikle faiz oranı ve BIST100 endeksinin volatiliteler yapısı ARCH-GARCH yöntemiyle araştırılmıştır. Daha sonra ise aralarındaki yayılım Multi-GARCH yöntemiyle tespit edilmiştir. Araştırmada pay piyasasını temsilen BIST 100 endeksi fiyat serisi, makroekonomik faktörleri temsilen ise faiz değişkeni analiz kapsamında kullanılmıştır. Değişkenlere ilişkin hesaplama şekilleri Tablo 1'da gösterilmektedir.

**Tablo 1. Kullanılan Değişkenler ve Hesaplanma Şekli**

Kısaltma	Değişken	Hesaplanma Şekli
<b>BIST 100</b>	BIST 100 Endeksi	BIST 100 Endeksi Fiyat Serisi
<b>FAİZ</b>	Borçlanma Faiz Oranı	TP,KTFTUK Tüketici Kredisi(TL Üzerinden Açılan)(İhtiyaç+Taşıt+Konut)(Akım Veri, %)- Düzey

Araştırma, 02/01/2005-23/12/2018 döneminde haftalık veriler kullanılmıştır. Araştırmada kullanılacak değişkenlere ilişkin ikincil veriler investing.com ve Merkez Bankası veri tabanlarından sağlanmıştır. Analiz kapsamında değişkenlere ilişkin veriler sürekli getiri formülü ile dönüştürülerek analize dâhil edilmiştir. İlgili formül aşağıda gösterilmektedir.

$$R_t = Ln \left( \frac{P_t}{P_{t-1}} \right)$$

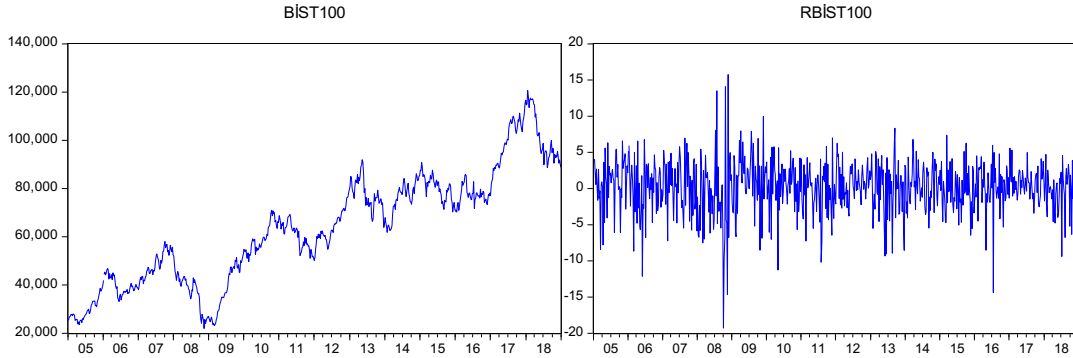
$R_t$ = t günü getiri değeri

$P_t$ = t günü endeks kapanış fiyatı

$P_{t-1}$ = t-1 inci gündeki endeks kapanış fiyatı

### 3.2. Analiz ve Bulgular

İlk olarak BİST100 endeksine ilişkin ilgili dönemde volatilité tahminlemesinin yapılabilmesi için serilerin birim kök içerip içermediği araştırılmıştır. Serilere ilişkin fiyat ve getiri grafikleri Şekil 1’de gösterilmektedir.

**Şekil 1. BİST100 Serisine İlişkin Fiyat ve Getiri Grafikleri**

BIST100 endeksine ilişkin fiyat ve getiri grafikleri incelendiğinde, fiyat serisinin dalgalanma özelliği gösterdiği ve artan trend de ilerlediği gözlemlenmektedir. Bu doğrultuda fiyat serisinin durağan yapıda olmadığı söylenebilir. Getiri serisi incelendiğinde ise BİST100 serisinin sabit bir ortalama değer etrafında dalgalanma gösterdiği görülmektedir ve serinin durağan olduğu söylenebilir. Getiri grafiği incelendiğinde 2008 ve 2016’da ortalama değerden sapmalar gözlemlenmektedir. Getiri serisinde gözlemlenen durağan yapı ayrıca birim kök testleri ile de sınanmıştır. Tablo 2’de BİST100 serisine ilişkin birim kök testleri sonuçları verilmektedir.

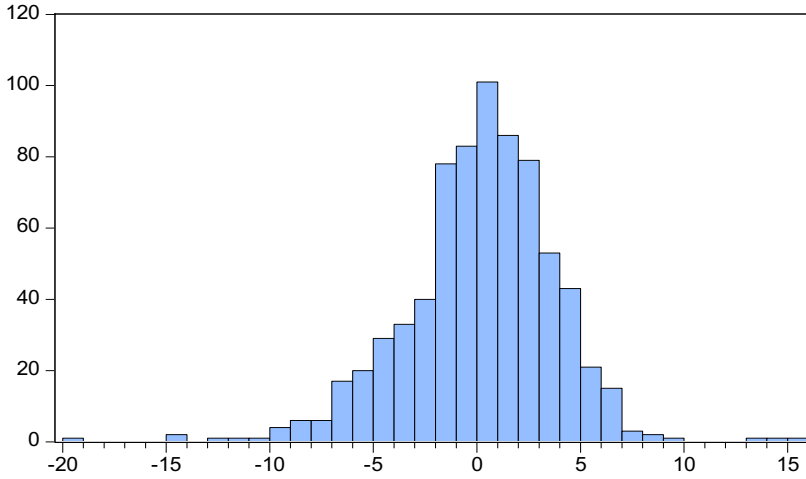
**Tablo 2. Birim Kök Test Sonuçları**

BİST100							
	Test	Fark	Yüzde	Kritik Değer	t-istatistiği	Olasılık Değeri	Karar
Sabit	ADF	Düzey	% 1	-3,439105	-27,96220	0,0000	I(0)
			% 5	-2,865294			
			%10	-2,568825			
	PP	Düzey	% 1	-3,439105	-27,95563	0,0000	I(0)
			% 5	-2,865294			
			%10	-2,568825			
Trend ve Sabit	ADF	Düzey	% 1	-3,970708	-27,96300	0,0000	I(0)
			% 5	-3,416001			
			%10	-3,130278			
	PP	Düzey	% 1	-3,970708	-27,95563	0,0000	I(0)
			% 5	-3,416001			
			%10	-3,130278			

$H_0$ =Birim Kök Vardır.  $H_1$ =Birim Kök Yoktur.

BİST100 endeksi getiri serisi için gerçekleştirilen ADF ve PP birim kök test sonuçları incelendiğinde, hesaplanan olasılık değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden düşük çıkmıştır. Bu doğrultuda serilerin birim kök içerdiğini ifade eden sıfır hipotezi reddedilmektedir. Böylelikle BİST100 serisinin durağan olduğu sonucu elde edilmiştir.

Şekil 2. Tanımlayıcı İstatistikler



Series: RBIST100	
Sample 1/02/2005 12/30/2018	
Observations 729	
Mean	0.172236
Median	0.460754
Maximum	15.75797
Minimum	-19.27331
Std. Dev.	3.618870
Skewness	-0.489111
Kurtosis	5.402427
Jarque-Bera	204.3805
Probability	0.000000

Tanımlayıcı istatistik sonuçları incelendiğinde BİST100 endeksi getiri serisinin ortalama değerinin 0,172236 olarak gerçekleştiği görülmektedir. BİST100 endeksi getiri serisine ilişkin Jarque-Bera olasılık değeri incelendiğinde, olasılık değerinin kritik değer olan 0,05'ten küçük olduğu gözlemlenmektedir. Dolayısıyla serinin normal dağılmadığı tespit edilmiştir.



**Tablo 3. Schwarz Bilgi Kriterine Göre ARMA(p/q) Seçimi**

BIST100				
p/q	0	1	2	3
0	<b>5,417870</b>	5,434825	5,436369	5,444453
1	5,434624	5,438191	5,444189	5,453119
2	5,435766	5,444124	5,453068	5,462041
3	5,444264	5,453108	5,462043	5,471083

Schwarz Bayesyan Bilgi Kriteri (SBIC) değerlerine bakıldığında ARMA(0,0) katsayısının diğer tüm modellerden daha düşük katsayıya sahip olmasından dolayı, BIST 100 endeksi getiri serisi için en uygun model olduğu sonucuna ulaşılmıştır. En uygun model seçiminin ardından volatilité tahminlemesinin yapılabilmesi için seriyeye ilişkin değişen varyans ve otekorelasyon varsayım sınamaları yapılmıştır. Varyans durumunu araştırabilmek için ARCH-LM testi yapılmıştır. Otekorelasyon sorunun tespiti için Hata terimleri korelogramları analizi yapılmıştır. Seriyeye ilişkin doğrusal olmayan unsurların varlığının tespit edilmesine yönelik BDS Doğrusallık Testi uygulanmıştır. Bu kapsamda yapılan analizlerde seride varyans, otekorelasyon ve doğrusal olmayan unsurlara rastlanılmıştır. Bu nedenle volatilité tahmini yapılabilmesi için daha gelişmiş yöntem olan ARCH/GARCH modellerine ihtiyaç duyulmaktadır. BIST100 getiri serisi volatilité tahmini yapılabilmesi için simetrik ve asimetrik modeller kullanılmıştır. Modeller anlamlılık düzeyi ve kısıtları aşım aşmama durumuna göre tablolştırılmıştır. Tablo 4' da anlamlı çıkan ve kısıtları sağlayan volatilité tahmin modelleri gösterilmektedir.

**Tablo 4. BİST 100 Volatilité Tahmin Modelleri Sonuçları**

Seri	Modeller	Katsayılar							
		$\alpha_0$	$\alpha_1$	$\alpha_2$	$\alpha_3$	$\beta_1$	$\beta_2$	$\beta_3$	$\gamma_1$
<b>BIST100</b>	ARCH (p=1)	10,839	0,163	-	-	-	-	-	-
	ARCH (p=2)	10,082	0,155	0,068	-	-	-	-	-
$h_t = \alpha_0 + \sum_{i=1}^q \alpha_i u_{t-i}^2$									
<b>BIST100</b>	GARCH (p=1, q=1)	0,460	0,067	-	-	0,897	-	-	-
$h_t = \alpha_0 + \sum_{i=1}^q \alpha_i u_{t-i}^2 + \sum_{i=1}^p \beta_i h_{t-i}$									

En uygun modelin tespiti için simetrik ve asimetrik pek çok model denenmiştir. Parametre ve anlamlılık kısıtları göz önünde bulundurularak anlamlı sonuç veren modeller tabloda verilmiştir.

BIST 100 endeksi getiri serisi volatilité tahmini yapabilmek için simetrik ve asimetrik modeller kullanılmıştır. Kullanılan modellerin kısıtları aşım aşmadığı belirlenmiştir. Tablo 4 dışında denenilen modellere ait sonuçlar anlamlılık ve parametre kısıt koşulları göz önünde bulundurularak kapsam dışı bırakılmıştır.

Seriyeye ilişkin volatilité tahmininde kullanılacak olan modelin, değişen varyans sorununu giderip gidermediğini tespit etmek amacıyla ARCH/LM testi uygulanmıştır. ARCH LM Değişen Varyans Testi 1., 10. Ve 20. Gecikme değerleri için ARCH(1) ve

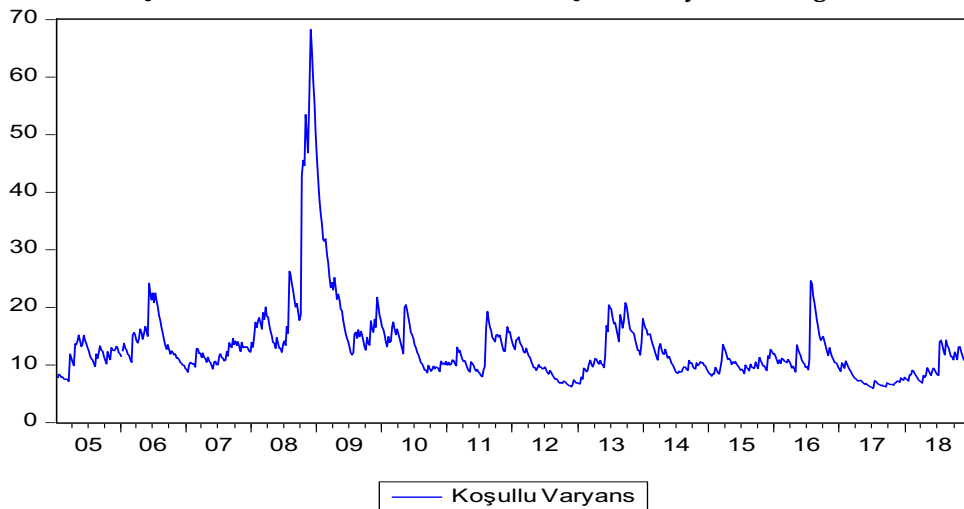
ARCH(2) modelinde 1. Gecikme sonrası tüm gecikme değerleri için hesaplanan olasılık değerleri 0,05'ten düşük hesaplanmış olup, değişen varyans sorunu tespit edilmiştir. GARCH(1,1) modelinde ise 1. Gecikme ve sonrası tüm değerler için hesaplanan olasılık değerinin anlamlılık düzeyi olan 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla varyansın sabit olduğunu ifade eden yokluk hipotezi kabul edilmiştir. Böylelikle değişen varyans sorunu giderilmiştir. Seriyeye ilişkin otokorelasyon tespiti için Hata Terimleri Korelogramları testi uygulanmıştır. Test sonucuna göre 1., 10. Ve 20. Gecikme değerleri için GARCH(1,1) modeli tüm olasılık değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle otokorelasyonun olmadığını ifade eden yokluk hipotezi kabul edilmiştir. Bu doğrultuda hem değişen varyans hem de otokorelasyon sorunlarını bütün gecikme değerleri için çözen model olan GARCH(1,1) volatilité tahminlenmesinde geçerli model olarak belirlenmiştir. Modele ilişkin volatilité tahmin sonuçları Tablo 5'de gösterilmektedir.

Tablo 5. Volatilité Tahmin Sonuçları

Seri	Modeller	Katsayılar								
		$\alpha_0$	$\alpha_1$	$\alpha_2$	$\alpha_3$	$\beta_1$	$\beta_2$	$\beta_3$	$\gamma_1$	
BIST100	GARCH(1,1)	0,460	0,067	-	-	0,897	-	-	-	
$h_t = \alpha_0 + \sum_{i=1}^q \alpha_j u_{t-i}^2$										

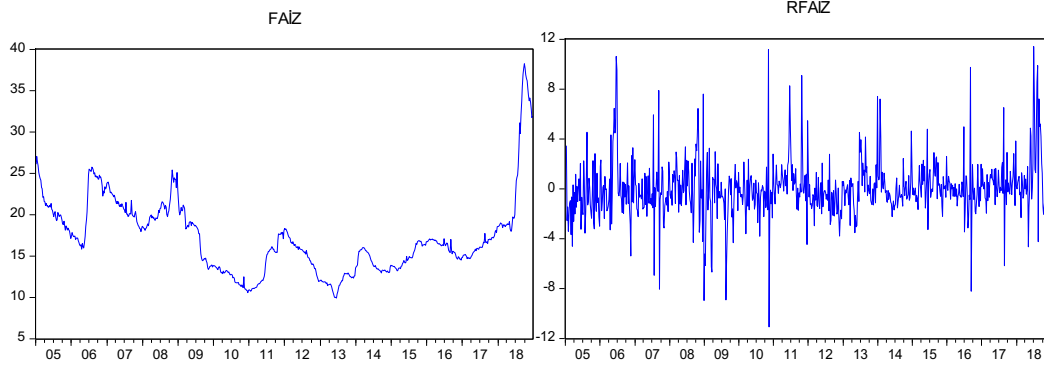
Tabloda görüldüğü üzere, BIST100 serisi için GARCH(1,1) modeli en uygun model olarak görülmektedir. Modelinin geçerli olabilmesi için  $\alpha_1$  ve  $\beta_1$  katsayılarının anlamlı ve sıfırdan büyük olması gerekmektedir. Tüm bu koşulları sağlayan model GARCH(1,1) modelidir. Modele ilişkin katsayılar incelendiğinde  $\alpha_1$  katsayısı geçmiş dönem şoklarını göstermektedir. Dolayısıyla BIST100 serisine etki eden şokların %6,7' sinin geçmiş dönem şoklardan kaynaklandığı sonucuna ulaşılır. Mevcut dönemden bir önceki dönemin şoklarının volatilité üzerindeki etkisini gösteren katsayı ise  $\beta_1$  katsayısıdır. Bu doğrultuda BIST100 serisine etki eden şokların %89,7' inin bir önceki dönem şoklarından kaynaklandığı sonucuna ulaşılır.

Şekil 3. Bist100 Getiri Serisinin Koşullu Varyans Grafiği



BIST100 getiri serisine ilişkin koşullu varyans grafiği incelendiğinde ilgili dönemde, varyans değerinin en yüksek 2008 yılında gerçekleştiği görülmektedir. Ayrıca BIST100 endeksi getiri serisine ilişkin varyans grafiğinde 2008, 2013 ve 2016 yıllarında varyansın yükseldiği gözlemlenmiştir. Faiz oranı volatilité tahmininin yapılabilmesi için ilk olarak serilerin birim kök içerip içermediği araştırılmıştır. Serilere ilişkin fiyat ve getiri grafikleri Şekil 4’de gösterilmektedir.

Şekil 4. Faiz Oranı Serisine İlişkin Fiyat ve Getiri Grafikleri



Faiz oranı serisine ilişkin fiyat ve getiri grafikleri incelendiğinde, fiyat serisinin dalgalanma özelliği gösterdiği ve artan ve azalan trendde ilerlediği gözlemlenmektedir. Bu doğrultuda fiyat serisinin durağan yapıda olmadığı söylenebilir. Getiri serisi incelendiğinde ise faiz oranı serisinin sabit bir ortalama değer etrafında dalgalanma gösterdiği görülmektedir ve serinin durağan olduğu söylenebilir. Getiri grafiğindeki dalgalanmaların ülkede yaşanan olaylar, küresel, yerel finansal krizler, siyasal krizler ve uluslararası ilişkilerden dolayı ortaya çıktığı ifade edilebilir. Getiri serisinde gözlemlenen durağan yapı ayrıca birim kök testleri ile de sınanmıştır. Tablo 6’da faiz serisine ait birim kök testleri sonuçları gösterilmektedir.

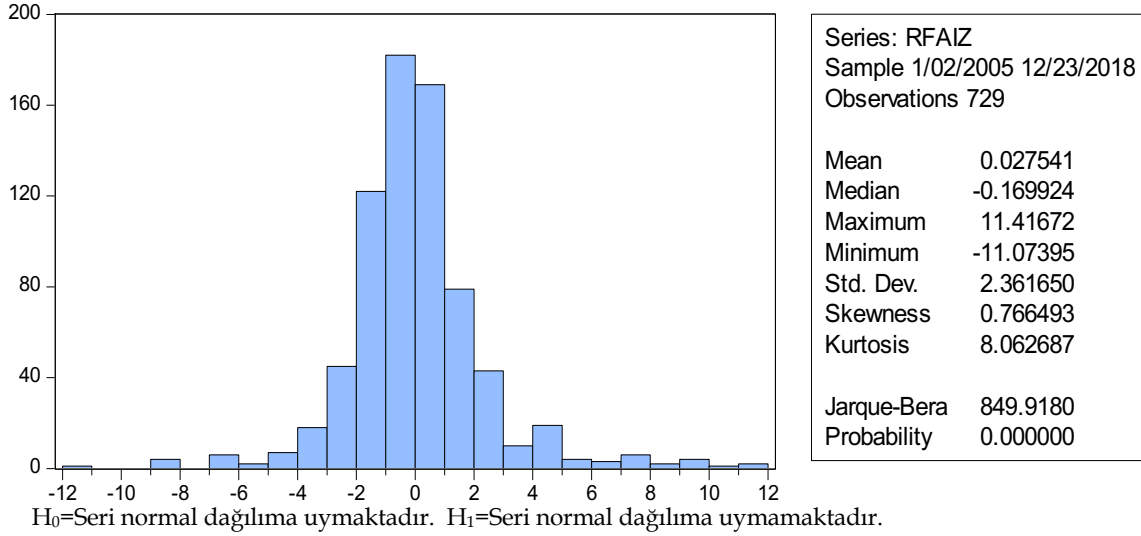
Tablo 6. Birim Kök Test Sonuçları

R FAİZ							
	Test	Fark	Yüzde	Kritik Değer	t-istatistiği	Olasılık Değeri	Karar
Sabit	ADF	Düzey	% 1	-3,439155	-8,098028	0.0000	I(0)
			% 5	-2,865316			
			%10	-2,568837			
	PP	Düzey	% 1	-3,439105	-25,01425	0.0000	I(0)
			% 5	-2,865294			
			%10	-2,568825			
Trend ve Sabit	ADF	Düzey	% 1	-3,970778	-8,214260	0.0000	I(0)
			% 5	-3,416036			
			%10	-3,130298			
	PP	Düzey	% 1	-3,970708	-24,90079	0.0000	I(0)
			% 5	-3,416001			
			%10	-3,130278			

H<sub>0</sub>=Birim Kök Vardır. H<sub>1</sub>=Birim Kök Yoktur.

Faiz oranı getiri serisi için gerçekleştirilen ADF ve PP birim kök test sonuçlarına incelendiğinde hesaplanan olasılık değeri anlamlılık düzeyi olan 0,05'ten küçük çıkmıştır. Bu doğrultuda serilerin birim kök içerdiğini ifade eden sıfır hipotezi reddedilmektedir. Böylelikle faiz oranı getiri serisinin durağan olduğu sonucu elde edilmiştir. Durağanlık varsayımı sağlandıktan sonra bir sonraki varsayım olan normal dağılım incelenmiştir. Şekil 5'de normal dağılım ve tanımlayıcı istatistiklere ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

Şekil 5. Tanımlayıcı İstatistikler



Tanımlayıcı istatistik sonuçları incelendiğinde faiz oranı getiri serisinin ortalama değerinin 0.027541 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Seri için minimum getiri -11,07395 olarak gerçekleşirken maksimum getiri ise 11,41672 olarak gerçekleşmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri ise sırasıyla 0,766493 ve 8,062687 olarak gözlemlenmiştir. Faiz oranı getiri serisine ilişkin Jarque-Bera olasılık değeri incelendiğinde, olasılık değerinin anlamlılık düzeyi olan 0,05'ten düşük bir değer olduğu gözlemlenmektedir. Dolayısıyla serinin normal dağıldığını ifade eden sıfır hipotezi reddedilmektedir. Seriyeye ait başlangıç modeli Schwarz Bayesyan Bilgi Kriteri'ne (SBIC) göre, 3. Gecikmeye kadar AR (p) ve MA (q) değerleri için hesap kombinasyonları oluşturularak belirlenmiştir. Hesaplanan kombinasyonlara ilişkin sonuçlar Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7. Schwarz Bilgi Kriterine Göre ARMA(p/q) Seçimi

R FAİZ				
p/q	0	1	2	3
0	4,564268	4,559988	4,546160	4,551317
1	4,552688	<b>4,516938</b>	4,522816	4,530933
2	4,534701	4,523029	4,528583	4,37570
3	4,535610	4,531784	4,537514	4,546463

Schwarz Bayesyan Bilgi Kriteri (SBIC) değerlerine bakıldığında, faiz oranı getiri serisi için ARMA(1,1) modelinin 4,516938 olduğu görülmektedir. ARMA(1,1) katsayısının

diğer tüm modellerden daha düşük katsayıya sahip olmasından dolayı, faiz oranı getiri serisi için en uygun modelin ARMA(1,1) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. En uygun model seçiminin ardından volatilité tahminlemesinin yapılabilmesi için seriye ilişkin değişen varyans ve otokorelasyon varsayım sınamaları yapılmıştır. Varyans durumunu araştırabilmek için ARCH-LM testi yapılmıştır. Otokorelasyon sorunun tespiti için Hata terimleri korelogramları analizi yapılmıştır. Seriye ilişkin doğrusal olmayan unsurların varlığının tespit edilmesine yönelik BDS Doğrusallık Testi uygulanmıştır. Bu kapsamda yapılan analizlerde seride varyans, otokorelasyon ve doğrusal olmayan unsurlara rastlanılmıştır. Bu nedenle volatilité tahmini yapılabilmesi için daha gelişmiş yöntem olan ARCH/GARCH modellerine ihtiyaç duyulmuştur.

Tablo 8. Faiz Volatilité Tahmin Modelleri Sonuçları

Seri	Modeller	Katsayılar							
		$\alpha_0$	$\alpha_1$	$\alpha_2$	$\alpha_3$	$\beta_1$	$\beta_2$	$\beta_3$	$\gamma_1$
R FAİZ	ARCH (p=1)	3,091	0,393	-	-	-	-	-	-
$h_t = \alpha_0 + \sum_{i=1}^q \alpha_i u_{t-i}^2$									

En uygun modelin tespiti için simetrik ve asimetrik pek çok model denenmiştir. Parametre ve anlamlılık kısıtları göz önünde bulundurularak anlamlı sonuç veren modeller tabloda verilmiştir.

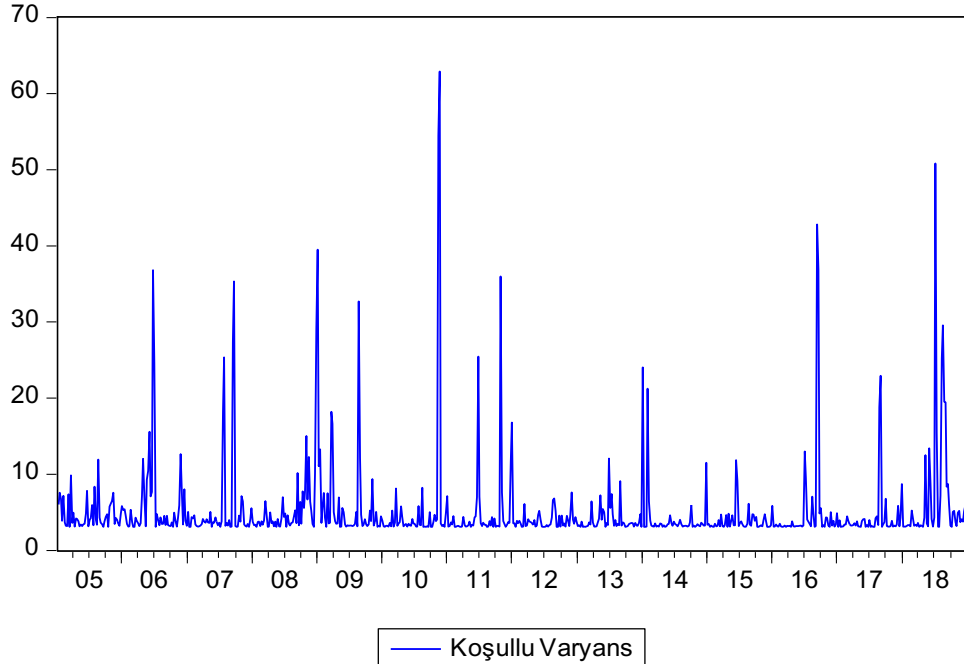
Faiz oranı getiri serisine yönelik volatilité tahmini yapabilmek için simetrik ve asimetrik modeller kullanılmıştır. Kullanılan modellerin kısıtları aşp aşmadığı belirlenmiştir. Tablo 8'deki dışında denenilen modellere ait sonuçlar anlamlılık ve parametre kısıt koşulları göz önünde bulundurularak kapsam dışı bırakılmıştır. Seriye ilişkin volatilité tahmininde kullanılacak olan modelin, değişen varyans sorununu giderip gidermediğini tespit etmek amacıyla ARCH/LM testi uygulanmıştır. ARCH LM Değişen Varyans Testi 1., 10. Ve 20. Gecikme değerleri için ARCH(1) 1. Gecikme ve sonrası tüm değerler için hesaplanan olasılık değerinin anlamlılık düzeyi olan 0,05'ten büyük olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla varyansın sabit olduğunu ifade eden yokluk hipotezi kabul edilmiştir. Böylelikle değişen varyans sorunu giderilmiştir. Seriye ilişkin otokorelasyon tespiti için Hata Terimleri Korelogramları testi uygulanmıştır. Test sonucuna göre 1., 10. Ve 20. Gecikme değerleri için ARCH(1) modeli tüm olasılık değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle otokorelasyonun olmadığını ifade eden yokluk hipotezi kabul edilmiştir. Bu doğrultuda hem değişen varyans hem de otokorelasyon sorunlarını bütün gecikme değerleri için çözen model olan ARCH(1) volatilité tahminlenmesinde geçerli model olarak belirlenmiştir. Modele ilişkin volatilité tahmin sonuçları Tablo 9'de gösterilmektedir.

Tablo 9. Volatilite Tahmin Sonuçları

Seri	Modeller	Katsayılar							
		$\alpha_0$	$\alpha_1$	$\alpha_2$	$\alpha_3$	$\beta_1$	$\beta_2$	$\beta_3$	$\gamma_1$
R FAİZ	ARCH (p=1)	3,091	0,393	-	-	-	-	-	-
$h_t = \alpha_0 + \sum_{i=1}^q \alpha_i u_{t-i}^2$									

Faiz oranı getiri serisi için volatilite tahminine uygun model olarak ARCH(1) yapılan testler sonucu belirlenmiştir. Modelin geçerli olması için  $\alpha_0$  sabit katsayısı 0'dan büyük ve olasılık değeri de anlamlı olmalıdır.  $\alpha_1$  katsayısı ise 1'den küçük ve anlamlı bir değer olmalıdır. Modelin geçerli olabilmesi için gerekli başka bir koşul da  $\alpha_0$  ve  $\alpha_1$  katsayılarının pozitif olmasıdır. Faiz oranı getiri serisine ilişkin katsayılar incelendiğinde bütün bu koşulları sağladığı görülmektedir. Modelde  $\alpha_1$  katsayısı geçmiş dönem şoklarını göstermektedir. Bu katsayı faiz serisinde 0,393 olarak bulunmuştur. Yani faiz oranı getiri serisinde geçmiş dönem şokların cari dönemdeki volatiliteyi %39,3 oranında etkilediği görülmektedir. Faiz oranı getiri serisi için uygun görülen ARCH(1) modeli sonrası faiz oranı getiri serisine ilişkin koşullu değişen varyans grafiği Şekil 6' da gösterilmektedir.

Şekil 6. Faiz Oranı Getiri Serisine İlişkin Koşullu Varyans Grafiği



Faiz oranı getiri serisine ilişkin koşullu varyans grafiği incelendiğinde ilgili dönemde, varyans değerinin en yüksek 2010-2011 yılları arasında gerçekleştiği görülmektedir. Ayrıca faiz oranı getiri serisine ilişkin varyans grafiğinde 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2013-2014, 2016, 2017 ve 2018 yıllarında da varyansın yüksek ve volatilite kümelenmesinin olduğu gözlemlenmektedir. Volatilite kümelenmesinin sebebi olarak MB faiz politikalarının etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca volatilitenin kriz dönemlerinde yükseldiği görülmektedir. Özellikle 2010 yılında varyansın yüksek çıkması 2008

krizinden sonra MB faiz politikalarından kaynaklandığı söylenebilir. 2016 ve 2018 yılında varyansın yükselmesi ise ülkede yaşanan siyasi, ekonomik ve politik belirsizlik döneminin etkisinden dolayı olduğu söylenebilir.

Araştırmada süreç iki aşamada gerçekleşmiş olup ilk olarak her bir faktör için volatilité modellemesi ile koşullu değişen varyans hata terimleri elde edilmiştir. Bu aşamadan sonra seriler arası volatilité yayılımını tespit etmek amaçlanmıştır. Sonrasında ise koşullu değişen varyans hata terimlerinin karekökü alınarak bir sonraki aşama olan volatilité yayılımı için kullanılacak seriler elde edilmiştir. Bu amaçla faiz oranı ve BIST100 arasındaki yayılımı tespit edebilmek için birim kök test sonuçları Tablo 10'da sunulmuştur.

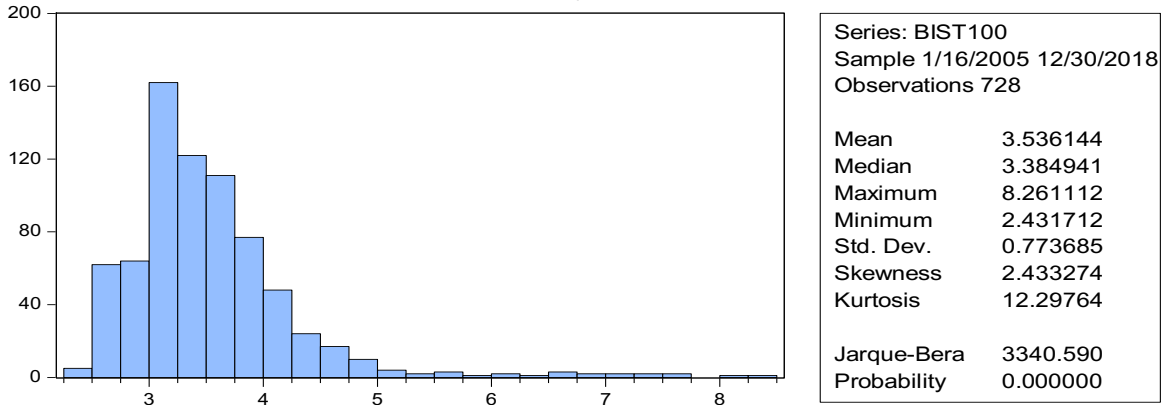
**Tablo 10. Birim Kök Test Sonuçları**

	ADF		Karar	PP		Karar
	Sabitli	Sabitli-Trendli		Sabitli	Sabitli-Trendli	
<b>BIST 100</b>	-3,558***	-3,950**	IO	-3,632***	-4,024***	IO
<b>FAİZ</b>	-12,833***	-12,850***	IO	-16,809***	-16,810***	IO
<b>Kritik Değerler</b>						
<b>%1</b>	-3,439	-3,970		-3,439	-3,970	
<b>%5</b>	-2,865	-3,416		-2,865	-3,416	
<b>%10</b>	-2,568	-3,130		-2,568	-3,130	

\*\*\* %1 düzeyinde anlamlı, \*\* %5 düzeyinde anlamlı, \* % 10 düzeyinde anlamlılığı göstermektedir.

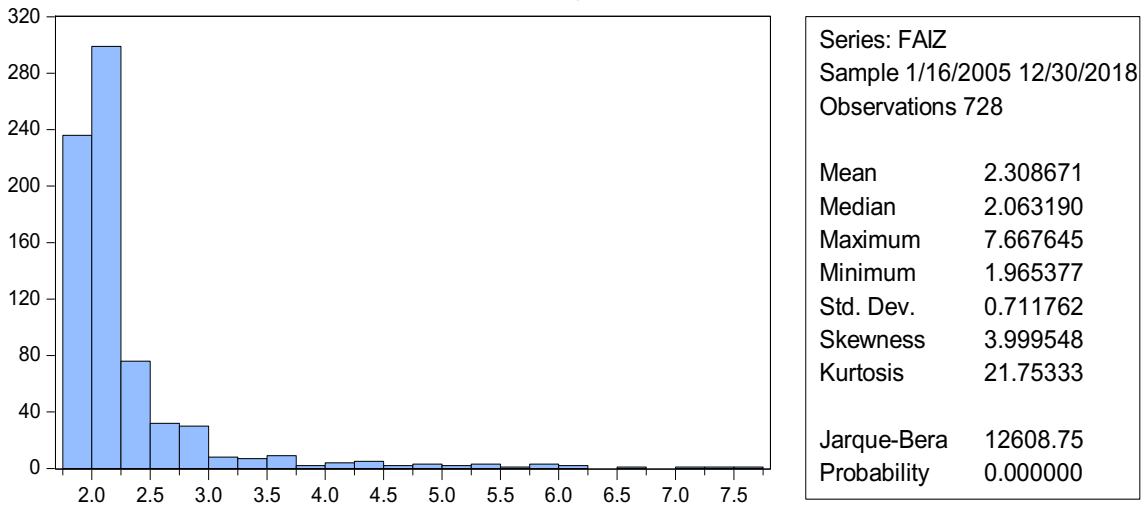
Tablo 10 sonuçlarına bakıldığında; BIST 100 endeksi ve faiz oranına ait getiri serilerinin %1, %5 ve %10 anlamlılık seviyesinde birim kök içerip içermediği araştırılmıştır. ADF ve PP birim kök testleri sonuçları incelendiğinde, faiz serisine ait getirisi serisinin %1 anlamlılık seviyesinde durağan oldukları yani birim kök içermedikleri sonucuna ulaşılmıştır. BIST 100 endeksi getiri serisinde ise ADF birim kök testinde sabitli- trendli getiri serisinin %5 anlamlılık seviyesinde olduğu tespit edilmiştir. Diğer bütün değerlerin ise %1 anlamlılık seviyesinde durağan olduğu yani birim kök içermediği sonucuna ulaşılmıştır. Seride durağanlık sağlandıktan BIST 100 ve faiz oranına ait logaritmik fark getiri serileri tanımlayıcı istatistik grafikleri aşağıda verilmiştir.

Şekil 7. Tanımlayıcı İstatistikler



Şekil 7’de yer alan tanımlayıcı istatistik sonuçları incelendiğinde BIST 100 endeksi getiri serisinde ele alınan dönemde ortalama değerinin pozitif getiriye sahip olduğu görülmektedir. BIST 100 endeksi getiri serisinin ortalama değeri 3,536144 olarak gerçekleşmiştir. Seri için minimum getiri 2,431712 olarak gerçekleşirken maksimum getiri ise 8,261112 olarak gerçekleşmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri ise sırasıyla 2,433274 ve 12,29764 olarak gözlemlenmiştir. BIST 100 endeksi getiri serisine ilişkin Jarque-Bera olasılık değeri incelendiğinde, olasılık değerinin kritik değer olan 0,05’ten küçük olduğu gözlemlenmektedir. Dolayısıyla BIST 100 endeksi getiri serisine ait zaman serisinin normal dağılmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Şekil 8. Tanımlayıcı İstatistikler



Şekil 8’de yer alan tanımlayıcı istatistik sonuçları incelendiğinde faiz oranı getiri serisinde ele alınan dönemde ortalama değerinin pozitif getiriye sahip olduğu görülmektedir. Faiz oranı getiri serisinin ortalama değeri 2,308671 olarak gerçekleşmiştir. Seri için minimum getiri 1,965377 olarak gerçekleşirken maksimum getiri ise 7,667645 olarak gerçekleşmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri ise sırasıyla 3,999548 ve 21,75333 olarak gözlemlenmiştir. Faiz oranı getiri serisine ilişkin Jarque-Bera olasılık değeri incelendiğinde, olasılık değerinin kritik değer olan 0,05’ten küçük olduğu



## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

gözlemlenmektedir. Dolayısıyla faiz oranına ait zaman serisinin normal dağılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Tanımlayıcı istatistik sonuçlarına göre zaman serisi normal dağılmıyorsa Student-t dağılım testi kullanılmalıdır. Df (degree of freedom) olasılık değeri ise anlamlı olmalıdır. Eğer Df olasılık değeri anlamlıysa kullanılan normal dağılım testinin doğru olduğu söylenebilir.

**Tablo 11. Faiz Oranı - BIST 100 Arasındaki Volatilite Yayılımı**

Diagonal BEKK	Dönüştürülmüş Varyans Katsayıları				
	GARCH = M + A1*RESID(-1)*RESID(-1)'*A1 + B1*GARCH(-1)*B1				
		Katsayı	Std. Hata	z-İstatistik	Olasılık
	M	0,015	0,007	2,124	0,034
	ARCH(BIST 100, BIST 100)	0,744	0,061	12,157	0,000
	ARCH(FAIZ, FAIZ)	0,649	0,045	14,436	0,000
	GARCH(BIST 100,BIST 100)	0,674	0,037	18,295	0,000
	GARCH(FAIZ, FAIZ)	-0,037	0,178	-0,208	0,836
Diagonal VECH	Dönüştürülmüş Varyans Katsayıları				
	GARCH = M + A1.*RESID(-1)*RESID(-1)' + B1.*GARCH(-1)				
		Katsayı	Std. Hata	z-İstatistik	Olasılık
	M	0,015	0,007	2,124	0,034
	ARCH(BIST 100, BIST 100)	0,554	0,091	6,078	0,000
	ARCH(BIST 100, FAIZ)	0,483	0,062	7,797	0,000
	ARCH(FAIZ, FAIZ)	0,421	0,058	7,218	0,000
	GARCH(BIST 100, BIST 100)	0,454	0,050	9,148	0,000
	GARCH(BIST 100, FAIZ)	-0,025	0,120	-0,208	0,835
GARCH(FAIZ, FAIZ)	0,001	0,013	0,104	0,917	
Dönüştürülmüş Varyans Katsayıları					
GARCH(i) = M(i) + A1(i)*RESID(i)(-1)^2 + B1(i)*GARCH(i)(-1)					
COV(i,j) = R(i,j)*@SQRT(GARCH(i)*GARCH(j))					
CCC		Katsayı	Std. Hata	z-istatistik	Olasılık
FAIZ ↓ BIST 100	ARCH(BIST 100)	9,604	7,012	1,370	0,171
	GARCH(BIST 100)	-0,044	0,062	-0,714	0,475
	ARCH(FAIZ)	2,233	1,579	1,415	0,157
	GARCH(FAIZ)	-0,001	0,005	-0,125	0,901
	Rho (BIST 100, FAIZ)	0,106	0,056	1,884	0,059*
	Df	2,214	0,169	13,076	0,000***

\*\*\* %1 düzeyinde anlamlı, \*\* %5 düzeyinde anlamlı, \* % 10 düzeyinde anlamlılığı göstermektedir.

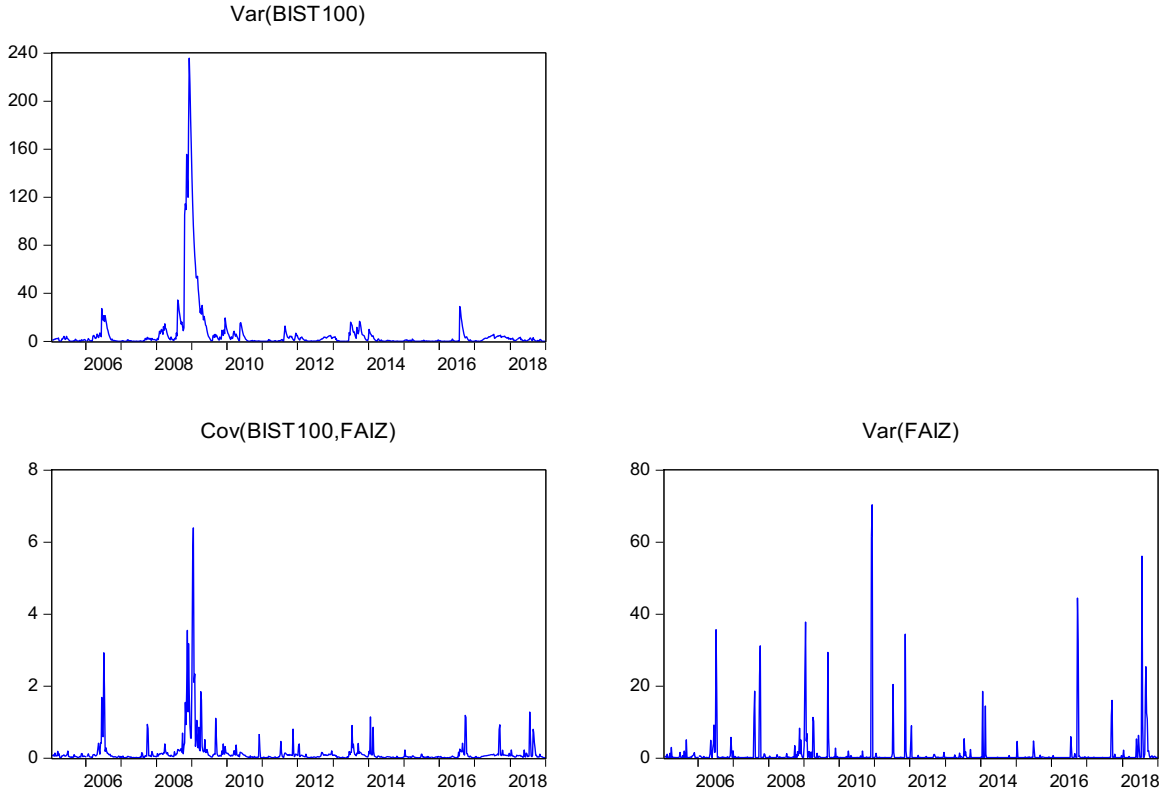
MGARCH modellerinde elde edilen bulgular incelendiğinde, Diagonal BEKK modelinin ( $\alpha+\beta$ ) katsayıları toplamının 1'den büyük olduğu ve negatif değerler olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Diagonal BEKK modeli sonuçlarının yorumlanabilmesi mümkün değildir. Diagonal VECM sonuçları değerlendirildiğinde ise ( $\alpha+\beta$ ) katsayıları toplamının 1'den büyük olduğu ve yine negatif değerler içerdiği görülmektedir. Bu nedenle Diagonal VECM sonuçlarının da yorumlanabilmesi mümkün değildir.

CCC modelinde ise Student-t dağılımına ilişkin Df (degree of freedom) parametresinin olasılık değerinin anlamlı olması, seçilen normal dağılım testinin doğruluğunu ve veri setinin dağılımına uygunluğunu göstermektedir. CCC modelinde ARCH ve GARCH etkileri bulunmaktadır. ARCH parametreleri sistemde meydana gelen şokun

büyükliğini ifade etmektedir. GARCH parametreleri ise sistemde meydana gelen şokun kalıcılığını göstermektedir. GARCH prosedüründe ARCH ve GARCH parametrelerinin pozitif ve anlamlı olması gerekirken ARCH ve GARCH katsayıları toplamının birden küçük olma şartını sağlaması gerekmektedir. ARCH ve GARCH parametrelerinde bu kısıtlar sağlanamamaktadır. Ancak Df ve Rho değerleri incelendiğinde bu değerlerin anlamlı ve pozitif olması faiz oranı getiri serisinden BIST 100 endeksi getiri serisine doğru %10,6 pozitif bir yayılım olduğunu göstermektedir.

**Şekil 9. CCC-MGARCH Modeli Koşullu Kovaryans Grafikleri**

Conditional Covariance



BIST 100 endeksi getiri serisine ilişkin koşullu varyans grafiği incelendiğinde ilgili dönemde, varyans değerinin en yüksek 2008 yılında gerçekleştiği görülmektedir. Ayrıca BIST 100 endeksi getiri volatilitesine ilişkin varyans grafiğinde 2013 ve 2016 yıllarında da varyansın yükseldiği gözlemlenmiştir. Faiz oranı getiri volatilitesine ilişkin koşullu varyans grafiği incelendiğinde ilgili dönemde, varyans değerinin en yüksek 2010-2011 ve 2018 döneminde gerçekleştiği görülmektedir. Ayrıca faiz oranı getiri serisine ilişkin varyans grafiğinde 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2013-2014, 2016, 2017 dönemlerinde de varyansın yüksek ve volatilitite kümelenmesinin olduğu gözlemlenmektedir. CCC-MGARCH modeline ilişkin koşullu kovaryans grafiği incelendiğinde ise ortak varyansın 2006, 2008, 2014, 2016 ve 2018 döneminde pozitif yönlü oynaklık tespit edilmiştir. En yüksek oynaklık seviyesi ise 2008 yılında gerçekleştiği görülmektedir. Bu dönemlerde yaşanan 2008 küresel finansal krizinin, 2013

yılında yaşanan gezi olayları, 2016 yılında yaşanan 15 Temmuz 2016 Darbe girişiminin ve 2018 yılında yaşanan siyasal kriz oynaklığın nedeni olarak gösterilebilir. Başka bir neden olarak MB faiz politikalarının etkili olduğu söylenebilir.

#### 4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Volatilite kavramı, bir değişkenin zaman serisi içerisinde ortalamadan sapmasını ve risk boyutunu ölçen bir değerlendirmedir. Finansal serilerde ise hisse senedi, bono, tahvil veya herhangi bir finansal varlığın fiyatında meydana gelen dalgalanmaların büyüklüğünü açıklamak için kullanılmaktadır. Volatilite yayılımı ise finansal niteliğe sahip değişkenlerin farklı değişkenlere etkisi veya aktarımı olarak tanımlanmaktadır. Özellikle küreselleşmenin artması, sermaye hareketlerinin serbestleşmesi, hisse senedi piyasalarının uluslararası nitelik kazanması volatilite yayılımlarını artırmaktadır. Ayrıca finansal piyasalar küreselleşme olgusuyla birlikte birçok mikro ve makroekonomik faktörden de etkilenir hale gelmiştir. Bu nedenle yatırımcılar açısından riskin belirlenmesi, volatilitenin ölçülmesi ve yayılımın tespit edilmesi oldukça önem arz etmektedir.

Literatürde BIST 100 endeksinde görülen volatilitenin kalıcı ve uzun hafıza gösterdiği Çiçek(2010) tarafından yapılan çalışmayla benzer sonuç göstermektedir. Güloğlu ve Akman (2007), Atakan(2009) tarafından yapılan çalışmada siyasi ve ekonomik olayların volatiliteyi etkilediği, kriz dönemlerinde volatilite kümelenmelerinin arttığı tespit edilmiştir. Doğan vd. (2017) yapılan çalışmada faiz değişkeninin döviz volatilitesini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan çalışma sonucu yukarıdaki çalışmalarla benzer sonuçlar içermektedir.

Çalışmada BIST 100 endeksi ve faiz oranı getiri serilerine yönelik volatilite modellemesi kurmak ve faiz oranı ile BIST 100 endeksi getiri serileri arasındaki yayılımı tespit etmek amaçlanmıştır. Analiz, 02/01/2005-23/12/2018 dönemini kapsamakta olup, haftalık verilerden oluşmaktadır.

Çalışma iki aşamada gerçekleşmiş olup ilk aşamada ele alınan BIST 100 endeksi ve faiz oranı getiri serilerine ilişkin volatilite modellemesi kurulmuştur. Volatilite modeli kurmak amacıyla simetrik ve asimetrik değişen varyans modelleri kullanılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak BIST 100 endeksi getiri serisine ait en uygun ARMA modeli belirlenmiştir. Model kurabilmek için serinin durağan yapıda olması ve varyans, otokorelasyon sorunlarını içermemesi gerekmektedir. Bu doğrultuda GARCH(1,1) modelinin BIST 100 endeksi getiri serisine ait otokorelasyon ve varyans sorunlarını giderdiği tespit edilmiş ve volatilite tahmini yapılmıştır. Modele ilişkin katsayılar incelendiğinde BIST 100 endeksi getiri volatilitesine etki eden şokların %6,7'inin geçmiş dönem şoklarından kaynaklandığı , %89,7'inin bir önceki dönem şoklarından kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Faiz oranı getiri serisine ilişkin en uygun model ARCH(1) olarak belirlenmiştir. Modele ilişkin katsayılar incelendiğinde geçmiş dönem şoklarının cari dönemdeki volatiliteyi %39,3 etkilediği söylenmektedir.

Çalışmanın ikinci aşamasında ise faiz oranı ile BIST 100 endeksi serileri arasındaki volatilite yayılımını tespit etmek amaçlanmıştır. Koşullu değişen varyans hata terimlerinin karekökü alınarak bir sonraki aşama olan volatilite yayılımı için kullanılacak seriler elde edilmiştir. Seriler arasındaki volatilite yayılımı MGARCH

modelleriyle incelenmiştir. Faiz oranı ve BIST 100 endeksi arasındaki yayılımı tespit etmek için yapılan MGARCH analiz sonuçları incelendiğinde, Rho parametresi, faiz oranı ve BIST 100 endeksinin ortak varyansı hakkında bilgi vermektedir. Diğer bir ifadeyle Rho parametresi aralarındaki volatilité yayılımını ifade etmektedir. İnceleme neticesinde faiz oranından BIST 100 endeksine doğru pozitif yayılım gerçekleştiği görülmektedir. Bu nedenle faiz oranlarında görülecek olan bir şokun, yatırımcıların ve şirketlerin yatırım ve tüketim kararlarını etkileyeceği düşünülmektedir. Faiz oranı ve BIST 100 endeksine ait koşullu kovaryans grafiği incelendiğinde, en yüksek ortak varyans seviyesinin 2008 yılında gerçekleştiği görülmektedir. Bu dönemlerde yaşanan küresel krizler, siyasi krizler ve MB faiz politikaları oynaklığın nedeni olarak gösterilebilir.

Bu çalışma, Türkiye’de son yıllarda yaşanan volatilité sonucu belirlenen değişkenlerin volatilité yapısını ortaya çıkarmak ve yayılımlarını saptamak amacıyla yapılmıştır. Son dönemlerde ülkemizde gün geçtikçe artan volatilité, piyasaları daha da ilişkili hale getirmiştir. Bu ilişkilerin ortaya çıkarılması oldukça önemlidir. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda farklı makroekonomik değişkenler ile farklı piyasalar arasındaki yayılımın ortaya çıkarılması önerilmektedir. Elde edilecek olan sonuçların portföy yöneticileri ve politika yapıcılar açısından önemli bilgiler içereceği düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Adlıg, G. Ş. (2009). Finansal piyasalarda ardışık bağımlı koşullu varyans etkileri, oynaklık tahmini ve Türkiye üzerine bir uygulama (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul).
- Atakan, T. (2009). İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında değişkenliğin (volatilitenin) ARCH-GARCH yöntemleri ile modellenmesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, (62), 48-61.
- Austin, A. ve Dutt, S. (2007). ARCH in short term interest rates: case study USA, *Journal of Economics*, (40), 125-132.
- Bollerslev, T. ve Baille, R. T. (1989). The message in daily exchange rates: A conditional-variance tale, *Journal of Business and Economic Statistics*, (7), 297-305.
- Carpenter, S. B. ve Demiralp, S. (2011). Volatility, money market rates and the transmission of monetary policy, *Finance and Economics Discussion Series Divisions of Research & Statistics and Monetary Affairs Federal Reserve Board, Washington, D.C.*, 1-37.
- Çiçek, M. (2010). Türkiye’de faiz, döviz ve borsa: Fiyat ve oynaklık yayılma etkileri, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(2), 1-28.
- Değirmenci, N. (2015). Finansal piyasalar arasındaki oynaklık yayılımı: Kırılgan sekizli ülkeler, (Doktora tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon).
- Doğan, İ., Afsal M.Ş., Aydın, S. ve Gürbüz, S. (2017). Faiz oranları ve döviz kuru dönemsel analizi; Türkiye örneği. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(13), 199-205 .
- Engle, R.F. (1982). Autoregressive conditional heteroskedasticity with estimates of the variance of United Kingdom inflation, *Econometrica*, (50), 987-1007.

- Erdem, C., Arslan, C. K. ve Erdem, M. S. (2005). Effects of macroeconomics cariables on Istanbul stock exchange indexes, *Applied Financial Economics*, 987-994.
- Güloğlu, B. ve Akman, A. (2007). Türkiye’de döviz kuru oynaklığının SWARCH yöntemi ile analizi, *Finans, Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, (512), 43-51.
- Kayral, İ. E. ve Tandoğan, N. Ş. (2020). COVID-19 pandemisinin BİST100 endeksi, döviz kurları, altın getiri ve volatilitelerine etkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(COVID-19 Special Issue), 687-701.
- Kum, M. K. ve Moon, S. S. (1998). Interrelationship between changes in the exchange rate, interest rates and the stock prices. *Economic Analysis*, 4(2).
- Kuzu, S. (2019). Devlet iç borçlanma senetleri, döviz, petrol piyasalarının hisse senedi piyasası üzerine ortalama ve oynaklık yayılma etkileri, *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (17), 443-461.
- Mechri, N., Ben Hamad , S. de Peretti C. ve Charfi S.(2018). The impact of the exchange rate Volatilities on stock markets dynamics: Evidence from Tunisia and Turkey , Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3304040> .
- Olweny, T. (2011). Modelling volatility of short-term interest rates in Kenya, *International Journal of Business and Social Science*, 2(7), 289-303.
- So, R. W. (2001). Price and volatility spillovers between interest rate and exchange value of the US Dolar, *Global Finance Journal*, 12(1), 95-107.
- Türkyılmaz, S. ve Balıbey, M. (2013). The relationships among interest rate, exchange rate and stock price: A BEKK-MGARCH approach, *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 1(3), 166-74.
- Yu, J. (2002). Forecasting volatility in the New Zealand Stock Market, *Applied Financial Economics*, (12), 193-202.

## BORSA ENDEKSLERİ ARASINDAKİ KARŞILIKLI İLİŞKİNİN NEDENSELLİK ANALİZİ: BRICS ÜLKELERİ ve TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Özge DEMİRKALE<sup>1</sup>

### Özet

Bu çalışmanın amacı BRICS ülkelerinin borsa endeksleri ile Türkiye'nin borsa endeksi arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Araştırmada Ocak 2010-Aralık 2020 aylık verileri kullanılmıştır. İlgili ülkelerin gösterge endeksleri arasındaki ilişki VAR yöntemi ile araştırılmıştır. Analizde Granger nedensellik analizi VAR modeli kurularak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca çalışmada nedensellik ilişkisi tespit edilen endekslerden birinde ortaya çıkabilecek şok karşısında diğer endekslerin tepkisi etki-tepki fonksiyonları ile ve değişkenlerin varyansındaki değişimlerin kaynağı dönemler itibarıyla varyans ayrıştırma analizi ile araştırılmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre BIST100 endeksinin BOVESPA, BSESENSEX, JTOPI, RTSI endeksleri üzerinde tek yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Analizde ayrıca Rusya ile Hindistan borsa endeksi arasında karşılıklı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** BRICS Ülkeleri, Türkiye, Borsa Endeksleri, Granger Nedensellik Testi, VAR Yöntemi

## CAUSALITY ANALYSIS OF THE MUTUAL RELATIONSHIP BETWEEN STOCK MARKET INDICES: EXAMPLE OF BRICS COUNTRIES AND TÜRKİYE

### Abstract

The aim of this study is to investigate the relationship between the stock market indices of BRICS countries and the stock market index of Turkey. January 2010 December 2020 monthly data were used in the study. The relationship between the indicator indices of the countries concerned was investigated by the VAR method. In the analysis, Granger causality analysis was performed by establishing the VAR model. In addition, the impulse-response functions of the reaction of other indices in the face of shock that may occur in one of the indices found in the causality relationship were investigated in the study. The source of changes in the variance of variables has been investigated by variance decomposition analysis as of the periods. According to the results obtained from the study, it was found that the BIST100 index has a one-way and significant relationship with the BOVESPA, BSESENSEX, JTOPI, RTSI indices. The analysis also found that there is a mutual relationship between Russia and Indian stock market indices. Ayrıca çalışmada nedensellik ilişkisi tespit edilen endekslerden birinde ortaya çıkabilecek şok karşısında diğer endekslerin tepkisi etki-tepki fonksiyonları araştırılmıştır.

**Key Words:** BRICS Countries, Turkey, Stock Market Indices, Granger Causality, VAR Method.

### 1. GİRİŞ

Finansal piyasalar bir ekonomide fon arz ve talebinin karşılaştığı piyasalardır. Finansal piyasaların amacı arz ve talep dengesini yaratarak ülkenin ekonomik büyümesine katkı sağlamaktadır. Bunun için gelişmiş bir finansal sisteme ihtiyaç vardır. Literatürde yapılan pek çok çalışma göstermektedir ki finansal piyasaların etkili ve verimli işleyişi ülkede ki makroekonomik istikrarın sağlanmasına da katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda borsa endeksleri bir ülkenin ekonomik anlamda gelişiminin en önemli göstergelerinden biridir.

Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ve küreselleşmenin etkisiyle birlikte uluslararası borsaların birbirleri üzerindeki etkileri literatürde birçok araştırmacı tarafından incelenmektedir. Finansal piyasalar arasında sınırların ortadan kalkması ile

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Bölümü, [ozgedemirkale@aydin.edu.tr](mailto:ozgedemirkale@aydin.edu.tr), ORCID: 0000- 0002-4227-3934

birlikte özellikle gelişmiş olan ülkelerin borsalarında meydana gelen olumlu veya olumsuz değişimler gelişmekte olan ülkelerin borsalarını etkileyebilmektedir. Finansal serbestleşme ve finansal varlıkların çeşitlenmesi yatırımcıların risk çeşitlendirmesi yapabilmelerine imkan sağlamaktadır. Bu durum yatırımcıların portföy çeşitlendirmesine giderek yüksek getiri düşük risk sağlayan piyasaları ve/veya finansal araçları aramalarına ve yatırım yapma fırsatını bulmalarına neden olmuştur (Eichengreen ve Mussa, 1998, s.16-17). Bu bağlamda ülkelerin borsa endeksleri arasındaki ilişkiyi ve etkileşimini araştırmak yatırımların risk ve getiri beklentisine göre doğru piyasalara ve varlıklara yönlendirilmesine de imkan sağlayabilmektedir.

BRIC terimi ilk kez 2001 yılında Goldman Sachs Yatırım Bankası başkanı Jim O'Neill tarafından ifade edilmiştir. 2009 yılında Brezilya, Rusya, Hindistan ve Çin liderlerinin katılımıyla BRIC ülkelerinin ilk resmi zirvesi gerçekleştirilmiştir. Güney Afrika'nın 2010 yılında birliğe katılması ile birlikte grubun adı BRICS olarak değiştirilmiştir. Rapora göre BRICS ülkelerinin ortak özellikleri; son dönemlerde hızla büyüyen ekonomiler olmaları, hem kendi bölgelerinde hem de küresel konular üzerinde söz sahibi olmaları, dünya nüfusunun yaklaşık %40'ını dünya ekonomisinin ise yaklaşık %20'sini oluşturmaları ve grupta yer alan ülkelerin tamamının G20 üyesi olmaları olarak sıralanmıştır. (Goldman Sachs, Global Economics Paper, 2001).

Türkiye'nin BRICS grubunda yer alan ülkelerle hem bölgesel hem de küresel konularda oluşan ve güçlenen ekonomik, politik ve diğer alanlarda ki ilişkileri bu ülkelerin hisse senedi piyasaları ile kısa ve uzun vadede entegre olup olmadığı sorusunu da ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda çalışmanın amacı BRICS ülkelerinin borsa endeksleri ile Türkiye'nin borsa endeksi arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Araştırmada Ocak 2010-Aralık 2020 aylık verileri kullanılmıştır. İlgili ülkelerin gösterge endeksleri arasındaki ilişki VAR yöntemi ile araştırılmıştır. Analizde öncelikle serilerin durağanlığı ADF birim kök testleri sağlandıktan sonra Granger nedensellik analizi VAR modeli kurularak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca çalışmada nedensellik ilişki tespit edilen endekslerden birinde ortaya çıkabilecek şok karşısında diğer endekslerin tepkisi etki-tepki fonksiyonları ile ve değişkenlerin varyansındaki değişimlerin kaynağı dönemler itibarıyla varyans ayrıştırma analizi araştırılmıştır. Bu bağlamda çalışmada öncelikle borsa endeksleri arasındaki ilişkiyi örnekleme Türkiye'nin de dahil edildiği literatür çalışmalarına yer verilmiştir. Araştırmanın yöntemi ve veri setinin tanıtıldığı üçüncü bölümden sonra analizlerden elde edilen bulgular ve sonuçlar tartışılmıştır.

## 2. LİTERATÜR

Bu çalışmada BRICS ülkeleri ile Türkiye'nin borsa endeksleri arasındaki ilişkinin varlığı birim kök ve VAR yöntemleri ile araştırılmaktadır. Çalışmanın temel araştırma konusu Türkiye borsası ile diğer ülke borsaları arasındaki ilişki olduğundan dolayı literatür araştırması yapılırken genel olarak Türkiye'nin de çalışmada yer aldığı araştırmalar üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda borsa endeksleri arasındaki ilişkiyi farklı yöntemler ve dönemler bazında inceleyen çalışmalar aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

Gündüz ve Omran (2001), 1997-2000 yılları arasında 5 MENA (Türkiye, İsrail, Ürdün, Mısır ve Fas) ülkesinin borsa endeksleri arasındaki ilişkiyi Johansen koentegrasyon testi yardımıyla araştırmışlardır. Elde edilen bulgulara göre incelenen ülkelerin borsa

endeksleri arasında eş bütünleşme ilişkisine rastlanmamıştır. Marasdeh (2005) tarafından yapılan çalışmada ise 1994-2004 yılları arasında 4 MENA ülkelerinin borsa endeksleri arasındaki ilişki ARDL sınır testi ile incelenmiştir. Marasdeh ülkelerin borsa endeksleri arasında uzun dönemli bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Çelik (2007), 1998-2007 yılları arasında Türkiye'nin de aralarında bulunduğu 11 gelişmekte olan ülkenin borsa endeksleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmada Çek ve Hindistan piyasasında meydana gelen pozitif ve negatif değişimlerin Türkiye hisse senedi piyasasını uzun vadede aynı yönde etkilediği saptanmıştır. Arjantin, Endonezya, Macaristan piyasalarında meydana gelen değişimler ise Türkiye piyasasını ters yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Erbaykal vd. (2008), 1997-2007 yılları arasında aylık verileri kullanarak Türkiye, Brezilya ve Arjantin borsa endeksleri arasındaki eşbütünleşme ilişkisini araştırmışlardır. Elde edilen bulgular, Brezilya borsa endeksinin Arjantin ve Türkiye borsa endeksleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu yönündedir. Çalışmada ayrıca Arjantin endeksinin Türkiye borsa endeksini etkilediği tespit edilmiştir.

Aktar (2009), 2000-2008 yılları arasında Türkiye, Rusya ve Macaristan borsa endeksleri arasındaki ilişkiyi Johansen eşbütünleşme yöntemi ile araştırmıştır. Araştırmada incelenen borsa endeksleri arasında kısa vadeli nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca Türkiye ve Rusya borsa endeksleri arasında iki yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Kasman vd. (2009), 1988-2006 yılları arasında Türkiye'nin de aralarında bulunduğu 15 gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin borsa endeksleri arasındaki ilişkiyi Engle-Granger ve yapısal kırılmalı eş-bütünleşme testi yardımıyla incelemişlerdir. Analizlerden elde edilen bulgulara göre Engle-Granger testinde Türkiye ile incelenen ülkelerin borsa endeksleri arasında uzun dönemli bir ilişki tespit edilmemiştir. Fakat yapısal kırılmalı eş-bütünleşme testine göre Türkiye ile Çin, Brezilya, Tayland ve analize dahil edilen gelişmiş ülke borsa endeksleri arasında uzun dönemli ilişki olduğu belirlenmiştir.

Gözbaşı (2010), 1995-2008 dönemi haftalık verilerini kullanarak Türkiye ile gelişmekte olan yedi ülkenin borsa endeksleri arasındaki ilişkiyi Toda-Yamamoto Nedensellik Testi ile araştırmıştır. Çalışmada Türkiye ile Brezilya, Hindistan ve Mısır borsaları arasında kısa ve uzun dönemli ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışmada ayrıca Türkiye borsa endeksinin (BIST) kısa vadede Meksika ve Macaristan borsaları ile de etkileşim içerisinde olduğu tespit edilmiştir.

Vuran (2010), 2006-2009 yılları arasında Türkiye ile 8 gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin borsa endeksleri arasındaki ilişkiyi Johansen Eşbütünleşme Analizi ile incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre BIST100 (IMKB100)'ün Brezilya, Arjantin, Meksika borsaları ile ve gelişmiş ülke grubunda yer alan İngiltere ve Almanya borsa endeksleri ile uzun dönemde eşbütünleşik olduğu tespit edilmiştir.

Bozoklu ve Saydam (2010), 2005-2010 yılları arasında Türkiye, Brezilya, Çin ve Hindistan borsaları arasındaki ilişkiyi Johansen eşbütünleşme ve Bierens testleri ile incelemişlerdir. Araştırmada, incelenen ülkelerin borsa endekslerinin uzun dönemde eş bütünleşik oldukları tespit edilmiştir.

Evlimoğlu ve Çondur (2012), 2004-2007 ve 2007-2010 dönemleri için Türkiye, Brezilya, Çin, Hindistan, Rusya, Japonya, Almanya ve Amerika borsa endekslerini VAR yöntemi



ile incelemişlerdir. Elde edilen bulgulara göre 2008 küresel kriz sonrasında Türkiye ile incelenen diğer ülkelerin borsa endeksleri arasındaki ilişkinin arttığı tespit edilmiştir.

Dasgupta (2013), 1998-2012 yılları arasında BRIC ülkeleri ve ABD'nin borsa endeksleri arasındaki eşbütünleşme ilişkisini incelemiştir. Ampirik sonuçlara göre Hindistan borsasının Rusya ve Brezilya borsaları üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir.

Akel (2015), 2000-2013 yılları arasında Kırılğan beşli ülkelerin borsa endeksleri arasındaki ilişkiyi Johansen eşbütünleşme analizi ile Granger nedensellik testi ile araştırmıştır. Elde edilen bulgulara göre incelenen ülkelerin borsa endeksleri arasında kısa ve uzun dönemli ilişki olduğu belirlenmiştir.

Şimşek (2016), 2008-2015 yılları arasında günlük verileri kullanarak Türkiye ve BRICS ülkelerinin borsa endeksleri arasındaki ilişkiyi ARCH ve GARCH modelleri ile araştırmıştır. Sonuç, BIST100'ün BRICS ülkelerinin borsa endeksleri ile ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir.

Özşahin (2017), BRICS ülkelerinin borsa endeksleri arasındaki ilişkiyi 2000-2016 dönemi aylık MSCI Yükselen Piyasalar Endeksi kullanılarak Carrion-i-Silvestre (2009) çoklu yapısal kırılmalı birim kök testi ve Maki (2012) çoklu yapısal kırılmalı eş-bütünleşme testleri ile incelemiştir. Çalışmanın sonucunda Brezilya hariç diğer ülkelerin borsa endeksleri ile BIST100'ün uzun dönemde birlikte hareket ettiği tespit edilmiştir.

Kılıç ve Dilber (2017), 2013-2017 yılları arasında günlük verileri kullanarak BRICS ülkeleri ve Türkiye'nin borsa endeksleri arasındaki ilişkiyi kantil regresyon yöntemini kullanarak araştırmışlardır. Elde edilen bulgular BRICS ülkeleri ile Türkiye'nin hisse senedi piyasaları arasındaki dinamik bir ilişkinin olduğu ve ortak hareket bağının kuvvetli olduğunu tespit etmişlerdir.

Vuran ve Tırkay (2017), 2010-2016 dönemi günlük verilerini kullanarak BRICS ve MIST ülkelerinin borsa endeksleri arasındaki ilişkiyi Engle-Granger, Johansen eşbütünleşme ve Granger nedensellik testlerini kullanarak araştırmışlardır. Sonuç, BIST100 endeksi ile BRICS ülkelerinin tamamı MIST ülkelerinden ise Meksika ve Endonezya borsa endeksleri ile uzun dönemli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Öner (2018), 2009-2018 yılları arasında günlük verileri kullandığı çalışmasında Türkiye ile Arjantin, Mısır, Katar ve Pakistan borsaları arasındaki nedensellik ilişkisini incelemiştir. Analizden elde edilen sonuçlara göre BIST100 endeksinden Katar, Mısır ve Pakistan borsa endeksine doğru tek yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Parmaksız ve Kocabıyık (2020), Türkiye ile BRICS ülkelerinin borsa endeksleri arasındaki ilişkiyi 2010-2019 dönemi günlük verilerini kullanarak Toda-Yamamoto nedensellik testi ile araştırmışlardır. Elde edilen sonuçlara göre Brezilya ve Rusya borsa endekslerinden BIST100 endeksine tek yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışmada ayrıca BIST100 endeksinden Hindistan borsa endeksine doğru bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

### 3. EKONOMETRİK YÖNTEM VE VERİ SETİ

Zaman serisi analizlerinde durağan olmayan serilerle yapılan tahminler yapılacak olan analizlerde doğru olmayan sonuçların ve problemlerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir ((Rosenweigh ve Tallman, 1991, s.24). Bu bağlamda serilerin durağanlığının sağlanması gerekir. Bu çalışmada serilerin durağanlığının tespiti için Dickey ve Fuller

(1981) tarafından geliştirilmiş olan Genişletilmiş Dickey Fuller (ADF) testinden yararlanılmıştır.

Zaman serileri arasındaki nedensellik ilişkisinin araştırılmasında Granger (1969) tarafından geliştirilen nedensellik analizi en sık kullanılan yöntemlerden biridir. Bu yöntemde analize dahil edilen değişkenler arasında herhangi bir nedensellik ilişkisi olup olmadığı, bu ilişkinin yönü ortaya konulabilmektedir. Çalışmada analize dahil edilen değişkenler arasındaki Granger nedensellik testi VAR modeli kullanılarak tahmin edilmiştir. Sims (1980), tarafından geliştirilen VAR modeli değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkileri ortaya koyarak bu ilişkilerin ileriye yönelik etkileşimlerini değerlendirmeye yardımcı olan ekonometrik bir yöntemdir. İki değişkenli bir VAR modeli denklemi aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Gujarati, 2003):

$$x_t = a_1 + \sum_{i=1}^p b_{1i} x_{t-i} + \sum_{i=1}^p b_2 x_{t-i} + v_{1t} \quad (1)$$

$$y_t = c_1 + \sum_{i=1}^p d_{1i} y_{t-i} + \sum_{i=1}^p d_2 y_{t-i} + v_{2t} \quad (2)$$

VAR modelinde optimum gecikme uzunluğunun belirlenmesi analizden elde edilen tahminlerin doğru yorumlanması açısından oldukça önemlidir. Bu bağlamda kurulan VAR modelinde uygun gecikme uzunluğu çeşitli bilgi kriterlerinden yararlanılarak belirlenebilir. Literatürde uygun gecikme uzunluğu belirlenirken çoğunlukla AIC (Akaike Bilgi Kriteri), SC (Schwarz Bilgi Kriteri), ve HQ (Hannan-Quinn) bilgi kriterlerinden yararlanarak uygun gecikme uzunluğu tespit edilmektedir. Ayrıca uygun gecikme uzunluğu belirlenen modelde otokorelasyon probleminin olup olmadığı ve kurulan modelin durağanlığının AR birim kökleri ile tespit edilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada kurulan VAR modellerinde otokorelasyon probleminin olup olmadığının sınanması için Lagrange Çarpanı (Lagrange Multiplier -LM) testi kullanılmıştır. AR karakteristik polinom köklerin birim çemberlerin içerisinde yer alması kurulan VAR modelinin durağan bir yapıda olduğunu ve farklı varyansların görülmediğini göstermektedir.

Bu çalışmanın amacı BRICS grubunda yer alan ülkelerin borsa endeksleri ile BIST100 arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu amaçla çalışmada ülkelerinin borsa endeksleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için VAR modeline dayalı Granger Nedensellik Testi, Etki-Tepki ve Varyans Ayırıştırma analizi yapılmıştır. Çalışmada hem BRICS ülke grubu kendi içerisinde değerlendirilmiş, hem de BRICS ülkeleri ile Türkiye borsasının birbirleri arasında bir nedensellik ilişkisi olup olmadığı sorusuna yanıt aranmıştır. Ayrıca çalışmada nedensellik ilişki tespit edilen endekslerden birinde ortaya çıkabilecek şok karşısında diğer endekslerin tepkisi etki-tepki fonksiyonları ile ve değişkenlerin varyansındaki değişimlerin kaynağı dönemler itibarıyla varyans ayırıştırma analizi araştırılmıştır. Çalışmada Ocak 2010-Aralık 2020 dönemi için ülkelerin borsa endekslerine ait aylık veriler <https://tr.investing.com> web sitesinden temin edilmiştir. Tablo 1; analize dahil edilen ülkeleri, borsa endeks adlarını ve değişkenlerin sembollerini göstermektedir.

**Tablo 1:** Çalışmada Kullanılan Değişkenlere Ait Bilgiler

BIRCS Ülkeleri	Borsa Endeks Adları	Sembol*
Brezilya	BOVESPA	LBOVESPA
Rusya	RTSI	LRTSI
Hindistan	BSE Sensex	LBSE Sensex
Çin	Shanghai	LShanghai
Güney Afrika	JTOPI	LJTOPI
<b>Türkiye</b>	<b>BIST100</b>	<b>LBIST100</b>

\*Değişkenlerin başında bulunan Lharfi değişkenin doğal logaritmasının alındığını göstermektedir.

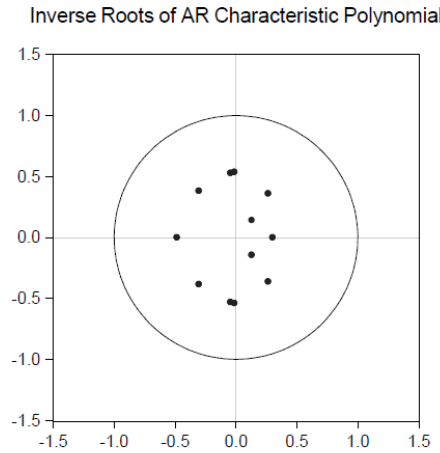
#### 4. AMPİRİK BULGULAR

Tablo 2; serilere uygulanan ADF birim kök testi sonuçlarını göstermektedir. Test sonuçları incelendiğinde değişkenlerin tümü için doğal logaritmaları alındığında değişkenlerin durağan hale getirildiği görülmektedir.

**Tablo 2:** Değişlerin Seviye ve Log Düzeylerinde Birim Kök Testi Sonuçları

Düzy	Seviye				Log			
	Sabit		Sabit ve Trendli		Sabit		Sabit ve Trendli	
Değişkenler	Test	Prob.	Test	Prob.	Test	Prob.	Test	Prob.
BOVESPA	-0.388503	0.9070	-1.694863	0.7492	-10.51401	0.0000	-10.56002	0.0000
RTSI	-1.385501	0.1538	-3.258850	0.4832	-9.668486	0.0000	-9.645928	0.0000
BSE Sensex	0.463240	0.9850	-3.308406	0.0419	-11.46991	0.0000	-11.47348	0.0000
Shanghai	-0.599496	0.4562	-1.442700	0.1388	-11.45327	0.0000	-11.48646	0.0000
JTOPI	-0.768527	0.8247	-2.878233	0.1725	-13.97511	0.0000	-13.92980	0.0000
BIST100	-1.107640	0.7122	-1.623281	0.7795	-12.51981	0.0000	-12.64314	0.0000

Çalışmada kurulan modele ait gecikme uzunluğunu AIC bilgi kriterine göre 2 olarak tespit edilmiştir. Gecikme uzunluğu 2 bulunan modelde LM olasılık değerine (0.7439) göre otorkorelasyon sorunu bulunmadığı görülmektedir (Ek 1). Şekil 1'den görüldüğü gibi çalışmada kurulan model için karakteristik polinom kökleri birim çemberin içerisinde yer almaktadır, bu durum kurulan modelin durağanlık açısından herhangi bir sorun taşımadığını göstermektedir.

**Şekil 1:** AR Birim Kökleri

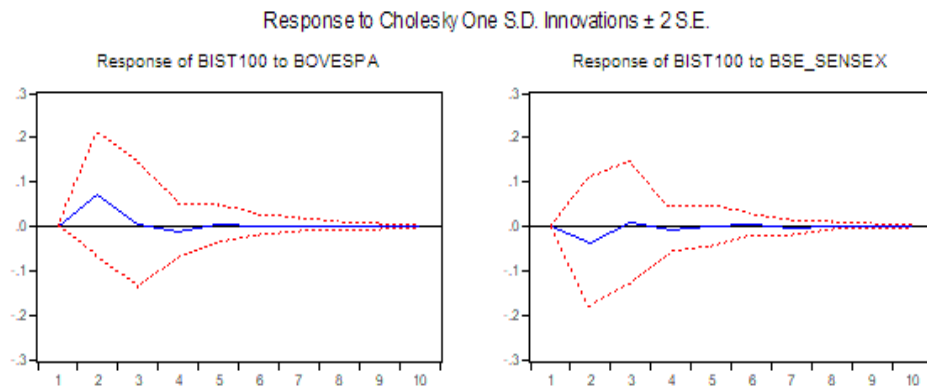
Tablo 4; modelde yer alan ve %5 ve %10 seviyelerinde anlamlı çıkan değişkenlere ait Granger nedensellik test sonuçlarını göstermektedir. Buna göre BRICS ülkelerinden BIST100 endeksine doğru herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir. Bununla birlikte BIST100 endeksinin BOVESPA, BSESENSEX, JTOPI, RTSI endeksleri üzerinde tek yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Bir başka ifade ile Türkiye borsasının Çin borsası dışındaki endekslerle tek yönlü bir nedensellik ilişkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. BRICS ülkelerine ait borsa endeksleri arasındaki ilişkiyi incelediğimizde RTSI-BSESENSEX endeksleri arasında karşılıklı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Çalışmada ayrıca BSESENSEX endeksinin JTOPI endeksi üzerinde ve BOVESPA endeksinin RTSI endeksi üzerinde tek yönlü bir nedene sahip olduğu görülmektedir.

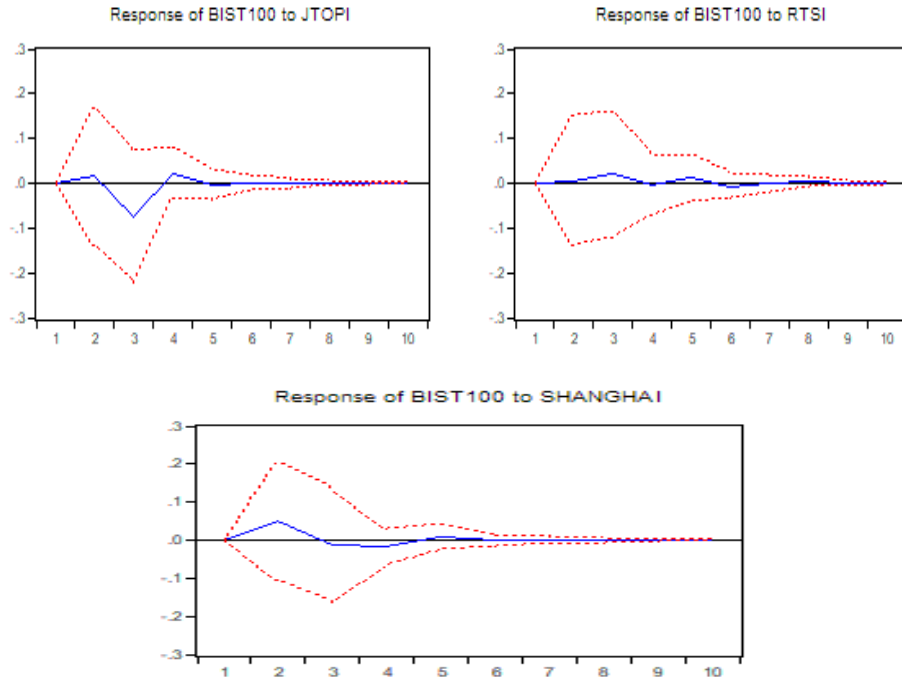
**Tablo 4:** Granger Nedensellik Testi Sonuçlarına Göre Anlamlı Çıkan Değişkenler

Değişkenler	Gecikme	p-değeri	İlişki
BIST100-BOVESPA	2	0.0000	BIST100 BOVESPA Endeksinin Granger nedenidir.
BIST100-BSE_SENSEX	2	0.0000	BIST100 BSE_SENSEX Endeksinin Granger nedenidir.
RTSI-BSESENSEX	2	0.0205	RTSI BSE_SENSEX Endeksinin Granger nedenidir.
BIST100-JTOPI	2	0.0001	BIST100 JTOPI Endeksinin Granger nedenidir.
BSE_SENSEX-JTOPI	2	0.0480	BSE_SENSEX JTOPI Endeksinin Granger nedenidir.
BIST100-RTSI	2	0.0017	BIST100 RTSI Endeksinin Granger nedenidir.
BOVESPA-RTSI	2	0.0827	BOVESPA RTSI Endeksinin Granger nedenidir.
BSE_SENSEX-RTSI	2	0.0061	BSE_SENSEX RTSI Endeksinin Granger nedenidir.

\*Tabloda ki değerler nedensellik ilişkisi %5 ve %10 düzeyinde anlamlı çıkan değişkenlere ilişkindir

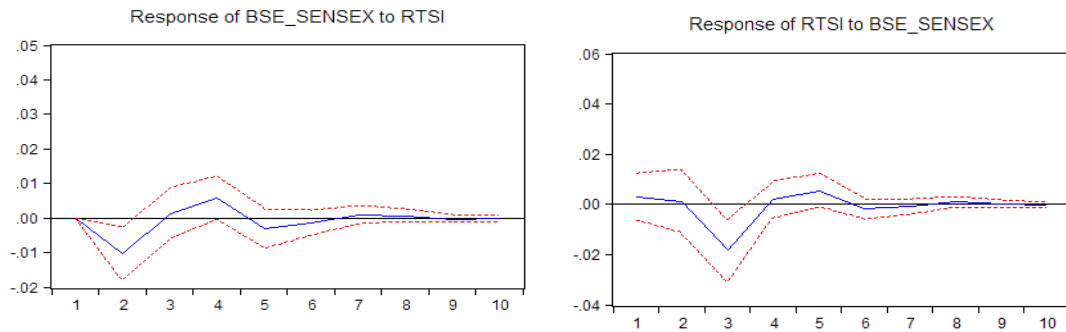
Şekil 2; BRICS ülkelerinin borsalarında meydana gelebilecek bir birimlik standart şok karşısında BIST100'ün verdiği tepkiyi etki-tepki fonksiyonları ile göstermektedir. BOVESPA, RTSI, SHANGHAI, borsalarının BIST100 üzerindeki etkisi, üçüncü döneme kadar pozitif yönlü görülmekte bu dönemden itibaren denge değerine ulaşmaktadır. BSESENSEX ve JTOPI borsalarının ise BIST 100 üzerindeki etkisi üçüncü döneme kadar negatif yönlü iken bu dönemlerden itibaren etkisizleştiği görülmektedir.

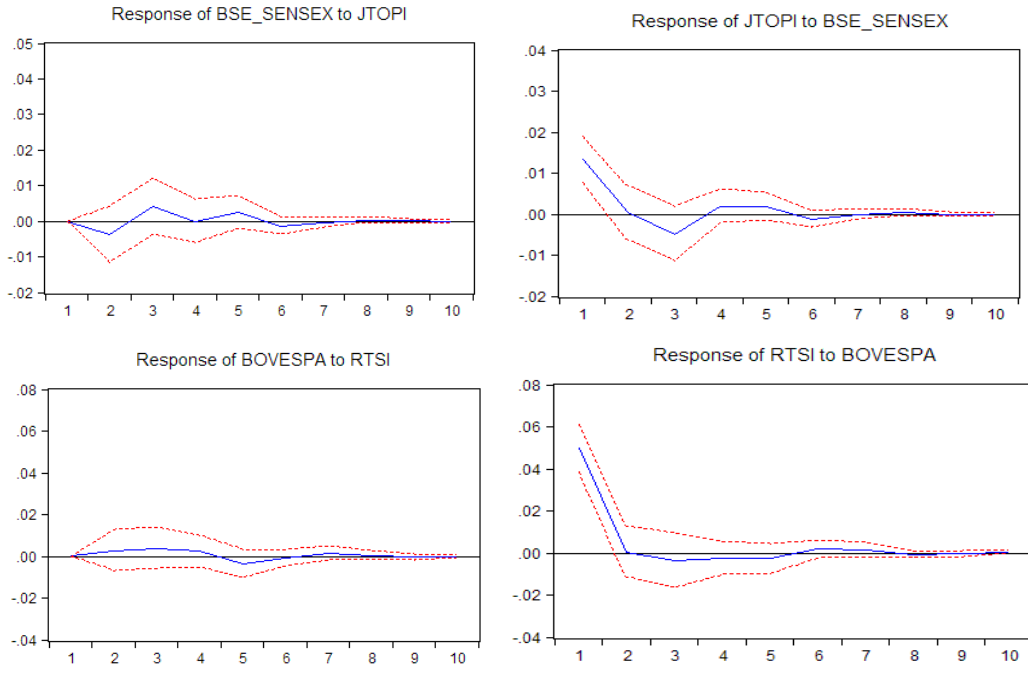




Şekil 2: BRICS Ülkelerinin Borsa Endekslerinin BIST100 Üzerinde Tepkisi

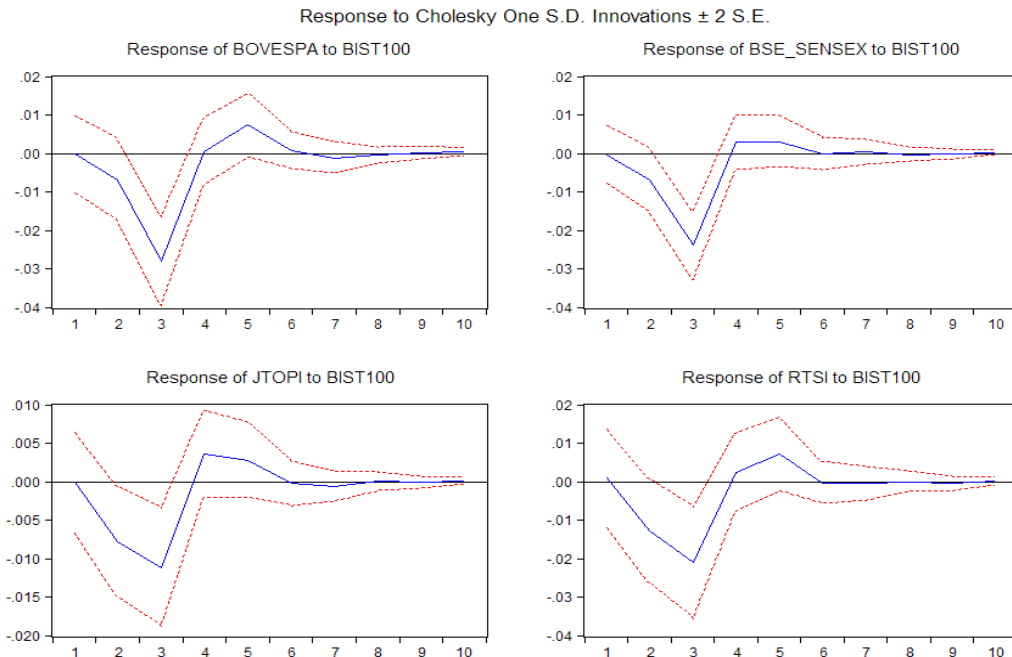
Şekil 3; borsa endeksleri arasında nedensellik ilişkisi tespit edilen BRICS ülkelerinin etki-tepki analiz sonuçlarını göstermektedir. RTSI endeksinde meydana gelebilecek bir birimlik şoka BSESENSEX endeksinin etkisi önemli derece negatif iken BSESENSEX endeksinin RTSI endeksi üzerindeki etkisinin de negatif olduğu görülmektedir. JTOPI borsasının BSESENSEX borsası üzerindeki tepkisi ikinci döneme kadar negatif görülmekte üçüncü dönemde pozitif yönlü olmakta ve bu dönemden itibaren denge değerine yaklaşmaktadır. BSESENSEX borsasının ise JTOPI borsası üzerindeki etkisi ikinci döneme kadar pozitif üçüncü dönemde negatiftir. Bu değişkende bir standart sapmalı şok JTOPI borsasını özellikle ikinci döneme kadar pozitif etkilemektedir. RTSI borsasında bir şokun BOVESPA borsası üzerinde önemli bir etkisi görülmemekle birlikte BOVESPA borsasındaki bir şok RTSI borsasını ikinci döneme kadar önemli ölçüde pozitif etkilemektedir.





Şekil 3: BRICS Ülkelerinin Borsa Endekslerinin Tepkisi

Şekil 4; BIST100 ile nedensellik ilişkisi tespit edilen BRICS ülkelerinin etki-tepki sonuçlarını göstermektedir. Buna göre BIST100’de meydana gelebilecek bir birimlik şoka karşı ilişki tespit edilen ülkelerin borsa endekslerinin tepkisi ölçülmüştür. BIST100 endeksinde meydana gelebilecek bir standart hata şok karşısında BOVESPA, BSESENSEX, JTOPI ve RTSI endeksleri üzerindeki etkisinin önemli ve negatif olduğu görülmektedir. Ayrıca bu tepkinin endeksler üzerinde dördüncü döneme kadar etkili olduğu tespit edilmiştir. Bir başka ifade ile Türk borsasının Shanghai borsası dışında ki borsa endeksleri ile ilişkisinin ve etkisinin önemli olduğu ifade edilebilir.



Şekil 4: BIST100’ün Nedensellik İlişkisi Tespit Edilen BRICS Ülke Borsaları Üzerindeki Tepkisi

Tablo 5; çalışmada kurulan VAR modelinin değişkenleri arasındaki varyans ayrıştırma analizine ilişkin sonuçları göstermektedir. Granger nedensellik sonuçlarına göre Shanghai endeksinin diğer değişkenlerle ilişkisi tespit edilmediği için varyans ayrıştırma sonuçları tabloya dahil edilmemiştir. Buna göre BSE Sensex endeksindeki değişimlerin kaynağının birinci dönemde yaklaşık %78'sinin kendi dinamiklerinden kaynaklandığı görülmektedir. İncelenen dönemlerde BSE Sensex endeksi üzerinde uzun dönemde BIST100 (%22) ve BOVESPA (%15) endekslerinin önemli bir etkisi olduğu ifade edilebilir. BOVESPA endeksindeki değişimlerin kaynağı kısa ve uzun vadede değişkenin kendi dinamiklerinden oluştuğu görülürken BIST100 endeksinin üçüncü dönemden itibaren yaklaşık %19'a varan bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. JTOPI endeksindeki değişimlerin kaynağının ise değişkenin kendisinden sonra sırasıyla BOVESPA, BSESENSEX ve BIST100 endekslerinin ilerleyen dönemlerde açıklayıcı etkisinin olduğu görülmektedir. RTSI endeksinin varyansındaki değişimleri en çok açıklayan endeks BOVESPA değişkenidir. BIST100 endeksindeki değişimlerin kaynağının kısa ve uzun dönemde kendi dinamiklerinden kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 5: Varyans Ayrışım Sonuçları

<b>BSESENSEX</b>						
<b>Dönem</b>	BIST100	BSESENSEX	JTOPI	RTSI	BOVESPA	Shanghai
Birinci Dönem	0.004791	77.85416	0.000000	0.000000	22.14104	0.000000
İkinci Dönem	2.375705	70.83856	0.673275	5.048269	20.08190	0.982289
Altıncı Dönem	22.34977	54.68164	1.366238	5.350284	15.34442	0.907645
Onuncu Dönem	22.33157	54.63086	1.374433	5.394500	15.34662	0.922013
<b>BOVESPA</b>						
<b>Dönem</b>	BIST100	BSESENSEX	JTOPI	RTSI	BOVESPA	Shanghai
Birinci Dönem	0.001449	0.000000	0.000000	0.000000	99.99855	0.000000
İkinci Dönem	1.382291	0.250429	1.486685	0.209988	96.40786	0.262743
Altıncı Dönem	19.14278	1.171749	1.700348	0.928972	75.69789	1.358265
Onuncu Dönem	19.15775	1.179328	1.704793	0.974808	75.61838	1.364944
<b>JTOPI</b>						
<b>Dönem</b>	BIST100	BSESENSEX	JTOPI	RTSI	BOVESPA	Shanghai
Birinci Dönem	0.000655	12.69331	69.86339	0.000000	17.44265	0.000000
İkinci Dönem	3.784033	11.27814	67.12303	0.005322	17.01642	0.793046
Altıncı Dönem	10.80098	11.12212	57.50673	2.631721	15.50639	2.432065
Onuncu Dönem	10.81186	11.12214	57.45986	2.661745	15.50863	2.435758
<b>RTSI</b>						
<b>Dönem</b>	BIST100	BSESENSEX	JTOPI	RTSI	BOVESPA	Shanghai
Birinci Dönem	0.014394	0.169789	5.190368	49.31782	45.30762	0.000000
İkinci Dönem	2.946327	0.186860	5.126635	47.75047	43.83709	0.152614
Altıncı Dönem	9.776377	5.646534	4.303572	42.53705	36.69692	1.039549
Onuncu Dönem	9.770256	5.664207	4.317881	42.51240	36.69191	1.043348
<b>BIST100</b>						
<b>Dönem</b>	BIST100	BSESENSEX	JTOPI	RTSI	BOVESPA	Shanghai
Birinci Dönem	100.0000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
İkinci Dönem	98.79955	0.173330	0.034443	0.004755	0.651404	0.336518
Altıncı Dönem	97.81396	0.192871	0.838495	0.077973	0.663368	0.413332
Onuncu Dönem	97.81004	0.195004	0.838551	0.079041	0.663807	0.413553

## 5. SONUÇ

Finansal serbestleşme ile birlikte yatırımcıların çeşitli finansal piyasalardan ve varlıklardan yararlanma imkanları ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte küreselleşme ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler birçok alanda olduğu gibi finans piyasalarını etkilemekte, çeşitliliğin ve verimliliğin artmasına yol açmaktadır. Bunun içindir ki ülkelerin borsa endeksleri arasındaki ilişkinin varlığı ve etkisi literatürde birçok araştırmacı tarafından incelenmekte ve ortaya konulmaktadır.

Bu çalışmanın amacı Türkiye'nin BRICS grubunda yer alan ülkelerle hem bölgesel hem de küresel konularda oluşan ekonomik ilişkilerden yola çıkarak BRICS ülkelerinin borsa endeksleri ile Türkiye'nin borsa endeksi arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. 2010-2020 dönemi aylık verileri ile gerçekleştirilen çalışmada VAR modeli kurularak değişkenler arasındaki ilişki Granger yöntemi ile incelenmiş ayrıca nedensellik ilişkisi tespit edilen endekslerden birinde ortaya çıkabilecek şok karşısında diğer endekslerin tepkisi etki-tepki fonksiyonları ile ve değişkenlerin varyansındaki değişimlerin kaynağı dönemler itibarıyla varyans ayrıştırma analizi araştırılmıştır.

Çalışmada öncelikle aynı seviyede ADF birim kök testleri ile durağanlığı sağlanan değişkenler için VAR modeli kurulmuştur. VAR modeline dayalı analizlerin anlamlı ve tutarlı olması için gerekli olan varsayımların karşılanıp karşılanmadığı araştırıldıktan ve modelin varsayımları sağladığı tespit edildikten sonra Granger nedensellik testi yapılmıştır. Nedensellik analizi sonuçlarına göre BRICS ülkelerinden BIST100 endeksine doğru herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir. Bununla birlikte BIST100 endeksinin BOVESPA, BSESENSEX, JTOPI, RTSI endeksleri üzerinde tek yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar Şimşek (2016), Vuran ve Türkay (2017), Kılıç ve Dilber (2017) ve literatürdeki birçok çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Analizde ayrıca Rusya ile Hindistan borsa endeksi arasında karşılıklı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç Dasgupta (2013) çalışması ile benzerlik göstermektedir.

BRICS ülkelerinin borsalarında meydana gelebilecek bir birimlik standart şok karşısında BIST100'ün tepkisinin incelendiği etki-tepki fonksiyonlarına göre BOVESPA, RTSI, SHANGHAI, borsalarının BIST100 üzerindeki etkisi, üçüncü döneme kadar pozitif yönlü, BSESENSEX ve JTOPI borsalarının ise üçüncü döneme kadar negatif yönlü olduğu bu dönemden itibaren ise etkilerinin azaldığı tespit edilmiştir. BIST100'de meydana gelebilecek bir birimlik şok karşısında ise BOVESPA, BSESENSEX, JTOPI ve RTSI endeksleri etkisinin önemli ve negatif yönde olduğu saptanmıştır.

Varyans ayrıştırma sonuçlarına göre BSE Sensex endeksi üzerinde uzun dönemde BIST100 ve BOVESPA endekslerinin, JTOPI endeksindeki değişimlerin kaynağının ise değişkenin kendisinden sonra sırasıyla BOVESPA, BSESENSEX ve BIST100 endekslerinin ilerleyen dönemlerde açıklayıcı etkisinin olduğu görülmüştür. . BOVESPA endeksindeki değişimlerin kaynağının kısa ve uzun vadede değişkenin kendi dinamiklerinden oluştuğu tespit edilmiştir. RTSI endeksinin varyansındaki değişimleri en çok açıklayan endeks ise BOVESPA değişkenidir.

Bu çalışmanın sonuçları yatırımcılar açısından kısa ve uzun vadede ilişki tespit edilen bu borsalar arasındaki ilişkiyi görmeleri ve uluslararası yatırımlarda yatırım alternatiflerini buna göre değerlendirmeleri tasarruflarına ilişkin getiri ve risk dengesini



korumaları açısından önemli olacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte çalışmanın kısıtları farklı analiz yöntemleri, farklı dönemleri ve benzer ve benzer olmayan ülke gruplarının da dahil edilerek çalışmanın genişletilmesi ve incelenmesi araştırmacılar için önemli bir fırsat olarak görülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Akal, M. (2013). BİST 100 Endeksi ile GSPTSE ve Yükselen Borsalar Arası Etkileşim. *Akademik Bakış Dergisi*. 38. 1-20.
- Akel, V. (2015). Kırılğan Beşli Ülkelerinin Hisse Senedi Piyasaları Arasındaki Eşbütünleşme Analizi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 75-96.
- Aktar, İ. (2009). Is there any Comovement Between Stock Markets of Turkey, Russia and Hungary? *International Research Journal of Finance and Economics*, pp. 192-200.
- Bozoklu, Ş. ve Saydam, İ.M. (2010). BRIC Ülkeleri ve Türkiye Arasındaki Sermaye Piyasaları Entegrasyonunun Parametrik ve Parametrik Olmayan Eşbütünleşme Testleri ile Analizi. *Maliye Dergisi*, 159, 416-431.
- Çelik, Tankut T.; (2007), Etkin Piyasa Hipotezi ve Gelişmekte Olan Hisse Senedi Piyasalarında Eşhareketlilik, *İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, (Doktora Tezi), İstanbul.
- Dasgupta, R. (2013). BRIC and US Integration and Dynamic Linkages an Empirical Study for International Diversification Strategy. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(7), ss. 536-563.
- Dickey, D. A. ve Fuller W. A. (1979). Distributions of the Estimators for Autoregressive Time Series with a Unit Root. *Journal of American Statistical Association*, 74(366), 427-481
- Eichengreen, B. ve Mussa, M. (1998). Capital Account Liberalization and the IMF. *Finance and Development*, 35(4), 16-19.
- Erbaykal, E., Okuyan, H. A. ve Kadioğlu, Ö. (2008). Cointegration and priority relationships between stock markets of Turkey, Brazil and Argentina. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 10, 151-158.
- Evlimoğlu, U. ve Çondur, F. (2012). İMKB ile Bazı Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülke Borsaları Arasındaki Karşılıklı Bağlantıların Küresel Kriz Öncesi ve Sonrası Dönem İçin İncelenmesi. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 31-58.
- Goldman Sachs (2001). Building Better Global Economic BRICs, written by Jim O'Neill, *Global Economics Paper* No: 66, <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/topics/brics/bricsreportspdfs/build-better-brics.pdf>
- Granger, C. W. J. (1969). Investigating causal relations by econometric models and crossspectral methods. *Econometrica*, 37, 424-438.
- Gözbaşı, O.(2010). İMKB ile Gelişmekte Olan Ülkelerin Hisse Senedi Piyasalarının Etkileşimi: Eşbütünleşme ve Nedensellik Yaklaşımı, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, ss. 99-118.
- Gündüz, L. ve Omran, M. (2001). Gelişmekte Olan Piyasalarda Stokastik Trendler ve Hisse Senetleri Fiyatları: Orta Doğu ve Kuzey Afrika Ülkeleri Örneği. *İMKB Dergisi*, 5(14), 1-22.

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

- Kasman, A., Vardar, G., Okan, B. ve Aksoy, G. (2009). The Turkish Stock Market Integration with Developed and Emerging Countries' Stock Markets: Evidence from Cointegration Tests with and without Regime Shifts. *Review of Middle East Economics and Finance*, 5(1),1-26.
- Kılıç, R., Dilber, C. (2017). Türkiye ve BRICS Ülkelerinin Finansal Piyasaları Arasındaki İlişkinin Kantil Regresyon Yöntemi ile İncelenmesi. *Journal of Academic Social Science*, 48, 331-342.
- Marashdeh, H. (2005). Stock market integration in the MENA region: an application of the ARDL bounds testing approach. *Working Paper 05-27*, Department of Economics, University of Wollongong, 2005.
- Öner, H. (2018). Kırılgan Beşli Ülkelerin Borsa Endeksleri Arasında Nedensellik İlişkisi: Ampirik Bir Analiz. *İktisat Politikası Araştırmaları Dergisi*. 5(2). 152-166.
- Özşahin Ş. (2017). Yükselen Piyasa Ekonomilerinde Menkul Kıymetler Borsalarının Entegrasyonu: Türkiye ve BRICS Ülkeleri Üzerine Çoklu Yapısal Kırılgalı Eş-bütünleşme Analizi. *Yönetim Ve Ekonomi*, Cilt:24 Sayı:2, 601-619
- Parmaksız, S. ve Kocabıyık, T. (2020). BRICS Ülke Borsaları İle Türk Borsası Arasındaki İlişkinin Keşfi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.25, S.3, s.315-341.
- Rosenweigh, J. A. ve Tallman, E. W. (1991). Fiscal Policy and Trade Adjustment: Are the Deficits Really Twins?. *Working Paper*, (2), 1-24.
- Sims, C. A. (1980). Macroeconomics and Reality, *Econometrica*, 48(1), 1-48.
- Şimşek, M. (2016). Borsa İstanbul (BIST) ve BRICS Ülkelerinin Hisse Senedi Piyasalarının İlişkisi Üzerine Bir İnceleme. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 520-536.
- Vuran, B. (2010). İMKB 100 Endeksinin Uluslararası Hisse Senedi Endeksleri ile İlişkinin Eşbütünleşim Analizi ile Belirlenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 154-168.
- Vuran, B. ve Türkay, K. (2017). Emerging Markets Stock Exchange Linkages: Evidence from BRICS and MIST Countries. *International Research Journal of Applied Finance*, 8(1), 1-11.

EK 1:

### Gecikme Uzunluğu

VAR Lag Order Selection Criteria					
Endogenous variables: BOVESPA BSE_SENSEX JTOPI RTSI SHANGHAI BIST100					
Exogenous variables: C					
Lag	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	NA 57.11720	5.76e-14	-13.45784	-13.32415*	-13.40353*
1	81.62244	6.31e-14	-13.36739	-12.43156	-12.98716
2	43.70581	5.47e-14*	-13.51465*	-11.77669	-12.80851
3	42.54695	6.48e-14	-13.35312	-10.81303	-12.32107
4	61.60098*	7.66e-14	-13.20370	-9.861472	-11.84573
5	32.36150	7.33e-14	-13.27626	-9.131900	-11.59238
6	29.68610	9.41e-14	-13.06938	-8.122888	-11.05959
7	18.58735	1.24e-13	-12.85613	-7.107502	-10.52043

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

8	1.87e-13	-12.52891	-5.978152	-9.867303
<p>* indicates lag order selected by the criterion LR: sequential modified LR test statistic (each test at 5% level) FPE: Final prediction error AIC: Akaike information criterion SC: Schwarz information criterion HQ: Hannan-Quinn information criterion</p>				

### LM Olasılık Test Sonuçları

Lags	Prob
1	0.3093
2	0.7439
3	0.0740
4	0.2088
5	0.0540
6	0.8617
7	0.8515
8	0.6675
9	0.4308
10	0.8708
11	0.5346
12	0.8498

## VUCA BİLEŞENLERİNİN ÖLÇÜMLENMESİ ÜZERİNE BİR ÖLÇEK UYARLAMA ÇALIŞMASI

Murat KOÇ<sup>1</sup>

Yonca BİR<sup>2</sup>

Emre Kadir ÖZEKENCİ<sup>3</sup>

### Özet

VUCA bileşenlerinin ölçümlenebilmesi amacıyla gerçekleştirilen bu araştırma bir ölçek uyarlama çalışmasıdır. Değişkenlik bileşeninin ölçülmesi amacıyla Oreg (2016) tarafından geliştirilen Değişime Direnç; belirsizlik bileşeninin ölçülmesi amacıyla Carleton, Norton ve Asmundson (2007) tarafından geliştirilen Belirsizliğe Tahammülsüzlük; karmaşıklık bileşeninin ölçülmesi amacıyla Martin ve Rubin (1995) tarafından geliştirilen Bilişsel Esneklik; muğlaklık bileşeninin ölçülmesi amacıyla McLam (2009) tarafından geliştirilen Tip-II Çoklu Uyarıcı Muğlaklık Toleransı Ölçekleri aracılığıyla, Mersin ve Adana ilinde yer alan özel bir bankada görev yapan müdürler ve portföy yönetmenlerinden elde edilen verilere Açıklayıcı Faktör Analizi, Birinci Düzey Tek ve Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizleri ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda ölçeklerin Türkçe formlarının VUCA'nın bileşenlerinin ölçülmesinde kullanılabilecek geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiş; bu ölçme araçlarının VUCA'nın ölçümüne yönelik önemli bir ihtiyacı karşılayarak alan yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:**VUCA, Değişime Direnç, Belirsizliğe Tahammülsüzlük, Bilişsel Esneklik, Muğlaklık Toleransı

## A SCALE ADAPTATION STUDY ON VUCA COMPONENTS MEASUREMENT

### Abstract

This study of a scale adaptation was carried out for measuring VUCA components. The data were collected from directors and portfolio managers at working at a private bank in Mersin and Adana provinces through the scales to measure the variability component Resistance to Change Scale developed by Oreg (2016); Intolerance of Uncertainty Scale developed by Carleton, Norton & Asmundson (2007); Cognitive Flexibility Scale developed by Martin & Rubin (1995); The Multiple Stimulus Types Ambiguity Tolerance Scale-II developed by McLam (2009). Explanatory Factor Analysis, Confirmatory Factor Analysis and reliability analysis were used for these data. As a result of the research, Turkish forms of the scales are valid and reliable for measuring the components of VUCA; it is evaluated that measuring tools will contribute to the literature by meeting an important need.

**Keywords:** VUCA, Resistance to Change, Intolerance of Uncertainty, Cognitive Flexibility, Ambiguity Tolerance

### 1.GİRİŞ

VUCA ilk olarak ABD savaş koleji tarafından askeri liderlerin savaş alanında karşılaştığı koşulları tanımlamak için geliştirilmiştir. 1990'ların sonlarına doğru soğuk savaşın sona ermesiyle birlikte ABD ordusu içinde bulunduğu dünyayı tanımlamak için VUCA kavramını ortaya çıkarmıştır (Bennett ve Lemoine, 2014). VUCA İngilizce dört kelimenin baş harflerinin birleşiminden meydana gelen bir akronimdir. Değişkenlik (Volatility), belirsizlik (Uncertainty), karmaşıklık (Complexity) ve muğlaklık (Ambiguity) sözcüklerinin baş harflerinden oluşmaktadır. VUCA kavramı her ne kadar askeri literatürle hayatımıza girmiş olsa da, iş dünyası tarafından da benimsenmiştir.

<sup>1</sup> Doç. Dr., Çağ Üniversitesi, [muratkoc@cag.edu.tr](mailto:muratkoc@cag.edu.tr)

<sup>2</sup> Öğr. Gör., Çağ Üniversitesi, [yoncabir@cag.edu.tr](mailto:yoncabir@cag.edu.tr)

<sup>3</sup> Öğr. Gör., Çağ Üniversitesi, [ekadirozekenci@cag.edu.tr](mailto:ekadirozekenci@cag.edu.tr)

Özellikle 21. yüzyılın başında ortaya çıkan bilişim teknolojisindeki hızlı ve köklü gelişmeler üretim modellerini etkilemiş ve rekabeti daha şiddetli hale getirmiştir (Görgü, 2018). Daha açık bir ifadeyle, birçok sektörde her geçen gün artan dalgalanma, belirsizlik ve iş karmaşıklığı piyasaları önemli şekilde sarsmış ve rekabetin doğasını değiştirmiştir (Doherty vd., 2012). VUCA kavramı içinde yaşadığımız dünyanın öngörülemez şekilde değiştiği ve bu durumun doğal olarak işletmeleri olumsuz yönde etkilediği gerçeğidir. Geçmiş dönemlerde belli aralıklarla karşılaşılan ekonomik kriz, doğal afet ve askeri müdahaleler neticesinde ortaya çıkan belirsiz ve karmaşık durumlar, günümüz dünyasında yalnızca askeri veya mali krizlerle sınırlı kalmayıp daha dinamik ve zorlayıcı bir hal almıştır (Povah, 2014).

Son on yıllık dönemde ortaya çıkan dördüncü sanayi devrimi, küreselleşme, logaritmik temelli bilimsel gelişmeler, yapay zeka ve robot gibi ileri düzey gelişmeler iş yapış şekillerini önemli ölçüde değiştirmiş ve iş dünyasını “hızlı ve sürekli değişim” deneyimiyle mücadele etmeye zorlamıştır. İnsanoğlu yaratılış gereği aşırı belirsiz ve değişken ortamlarda faaliyetlerini yürütmeye çok alışık değildir ve bu durumlarda yanlış karar verme eğilimleri daha yüksek olabilmektedir (Erten, 2017). İş dünyasının kilit anahtarları olarak kabul edilen yönetici ve liderler hızla değişen ve sürekli belirsiz bir ortam ile başka bir ifadeyle, VUCA dünyasıyla karşı karşıyadır. Geçmişe kıyasla çok daha dinamik ve zorlu olan günümüz iş dünyasında, işletmeler yeni yaklaşımlara ve becerilere ihtiyaç duymaktadır.

Günümüz iş dünyasında “donma-hareket edememe” tehlikesine, başka bir ifadeyle rekabet şartlarının ortaya çıkardığı fosilleşme tehdidine karşı işletmelerin müşteri odaklı yenilikler ve çözüm önerileriyle ön plana çıkması bir gerekliliktir (Öztürk, 2021). VUCA dünyasıyla beraber yönetim anlayışı ve uygulamalarında da yapısal değişiklikler söz konusu olmuştur. Alan yazındaki araştırmalar incelendiğinde, VUCA dünyasında hayatta kalabilmek ve başarılı olabilmek için sahip olunması gereken en önemli yetkinlik değişen koşullara hızlı adapte olabilmektir. Adapte olabilmek esnekliği beraberinde getirirken, bu durum esneklik ve adapte olabilmek yetkinliğini tanımlamada sıkça kullanılan çeviklik yaklaşımını ortaya çıkarmaktadır (Özkan, 2019).

İşletmelerin VUCA dünyasında hayatta kalabilmeleri için çeşitli yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Bob Johansen’in ileri sürdüğü “VUCA Prime” (Vision-Vizyon, Understanding-Anlama, Clarity-Netlik ve Agility-Çeviklik) ve Bill George tarafından geliştirilen “VUCA 2.0” (Vision-Vizyon, Understanding-Anlama, Courage-Cesaret ve Adaptability-Adapte Olabilirlik) paradigmaları VUCA dünyası içindeki zorlukları çözebilecek farklı yaklaşımlar olarak önerilmiştir (Lawrence, 2013; George, 2017). Bu yaklaşımlar, VUCA’nın dört alt unsurunun her biri için olumlu çözüm yolları sağlayarak VUCA dünyasında dengede kalmayı hedeflemektedir. Ancak, bu dengenin kurulabilmesi için VUCA alt bileşenleri arasındaki temel farklılıkların anlaşılması gerekmektedir.

### 2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde VUCA’nın her bir alt bileşeni başlıklar halinde sunulularak kavramsal açıklamalara detaylı olarak yer verilmiştir.

### 2.1. Değişkenlik

Değişkenlik, büyük ölçekli öngörülebilir bir modele sahip olmayan sık değişim anlamına gelmektedir. Değişkenlik, iş dünyasında yaygın olarak kullanılan VUCA'nın genel tanımını temsil etmektedir (Bennett ve Lemoine, 2014). Geleneksel iş dünyasında, işletmeler durağan ve istikrarlı ortamlarda deneyime, iş rutinlerine ve öğrenmeye odaklanmışken; yeni VUCA dünyasında ortaya çıkan dalgalanma, işletmeleri dış dünyadaki diğer paydaşlarla etkileşim kurmaya ve onları yenilik sürecine dahil etmeye yönlendirmektedir (Felin ve Powell, 2016). Değişken ortamlarda dalgalanmanın olması muhtemeldir; ancak değişimin zamanlaması ve kapsamı bilinmemektedir (Cousins, 2018). Daha açık bir ifadeyle, mücadele edilen zorluk beklenmedik ve süresi belirsiz olarak gelişebilmektedir. Örnek verilecek olursa, Covid-19 salgınının aniden ortaya çıkması ve aşının hangi tarihte geliştirileceğinin bilinmemesi, maske ve diğer kişisel temizlik ürünlerinde fiyat dalgalanmasına neden olmuş ve tedarikçileri devre dışı bırakmıştır. Bennett ve Lemoine (2014) organizasyonların piyasadaki fırsatları algılama ve bunlardan yararlanma yeteneklerini artırmak için dalgalanmaya karşı bir önlem olarak örgütsel çevikliğe doğru yapılandırılması gerektiğini önermektedir.

### 2.2. Belirsizlik

Belirsizlik, bilgi eksikliğiyle karakterize edilen, neden ve sonuç olarak değil, daha çok belirli bir olayın anlamlı bir neden oluşturacak kadar önemli olup olmadığına ilişkin bir durumu tanımlamak için kullanılan bir terimdir (Bennett ve Lemoine, 2014). Başka bir ifadeyle, belirsiz ortamlarda neden ve sonuç bilinmemektedir ancak zamanlama ve büyüklük hakkında yeterli bilgi bulunmamaktadır (Cousins, 2018). Belirsizlik ile dalgalanma birbirini ile karıştırılmamalıdır. Dalgalanmanın yüksek olduğu ortam, değişimin muhtemel olduğu ancak bu değişimin hızlı ve büyüyen şekilde gelebileceği durumları gösterir. Belirsiz bir durum ise o kadar değişken değildir. Çünkü, belirsiz ortamın oluşmasındaki en büyük neden bilgi eksikliğidir, bu zorlukla mücadele etmek için bilgiye sahip olmak yeterlidir. Bu yüzden, belirsizliğin önüne geçebilmek için bilginin toplanması, yorumlanması ve paylaşılması önem arz etmektedir. Ayrıca, bilgi ağının işletme içi ve dışında birçok farklı kaynaktan oluşturulması gerekmektedir (Bennett ve Lemoine, 2014).

### 2.3. Karmaşıklık

Karmaşık bir durum, birbirine bağlı birçok parça ile karakterize edilmektedir. VUCA'nın diğer alt bileşenleri tarafından gerekli kılınanlardan tamamen ayrı, benzersiz şekilde farklı bir yanıt gerektirmektedir. Bu durum, işletmenin karşılaşacağı zorluk ve tehditleri doğru bir şekilde anlayamama tehlikesini ortaya çıkarmaktadır. İşletmeler, çevre karmaşıklığına karşı mücadele etmek yerine, uyum sağlayacak ve bundan yararlanacak şekilde yapılanmalıdır (Bennett ve Lemoine, 2014). Basit bir organizasyon yapısı daha küçük tedarikçi ağı, daha küçük müşteri tabanı ve daha az mevzuat içeriğiyle çalışır. Ancak, organizasyon yapısı büyüdükçe iş yapış süreçleri ve diğer fonksiyonlar daha karmaşık hale gelir. Geçmişte tek bir kişi üzerinden operasyonel faaliyetlerini sürdüren organizasyonun yapısının büyümesiyle işletme fonksiyonlarının her bölümüne uzmanlık bilgisine sahip kişilerin dahil edilir. Buna paralel olarak,

organizasyon yapısı büyüdükçe karmaşıklık artacak ve insan kaynakları, pazarlama, yönetim, satış ve pazarlama gibi departmanların sayısı artacaktır (Bennett ve Lemoine, 2014).

### 2.4. Muğlaklık

Muğlaklık, sebep-sonuç ilişkilerinin doğası hakkında şüphe duyulan durumları karakterize eden bir kavramdır. Başka bir ifadeyle, muğlaklık, tahminin dayandırılacağı bir emsalin olmadığı durumlarda neden ve sonuç bilgisinin eksikliğini tanımlar (Bennett ve Lemoine, 2014). Muğlaklık tipik olarak yeni stratejiler, ürünler, pazarlar veya teknolojik yeniliklerle karakterize edilen yeni durumları içermektedir. Dolayısıyla, muğlaklıkla mücadele etme olayın yeni ortaya çıkmasından dolayı oldukça zordur. Bu durumu açıklayan bir örnek, geleneksel yayın evlerinin dijital devrimle birlikte online platformlara geçiş sürecidir. Yayın evlerinin alışılmışın dışına çıkarak nasıl kitap basacağı ve yayınlayacağı hakkındaki belirsizlik, öğrencileri ve yazarları da olumsuz etkilemiş muğlak bir ortamın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yayın evlerinin sektörde meydana gelen yeniliğin farkına vararak yazarlar ve öğrenciler için hem geleneksel hem de elektronik kitap (e-book) uygulamalarına geçtiği görülmektedir. Böylelikle, yeniliğin dışında kalmak istemeyen işletmelerin yeni iş modellerinin geliştiği görülmektedir. Bazı yayınevlerinin kendi dijital platformlarından alınacak her elektronik kitabın yanında hediyeler ve ekstra indirim sağlaması da örnek gösterilebilir. Yenilik sonrası ortaya çıkan muğlaklık bilgi toplama ile önlenebilir ancak zorluk ve tehditlere karşı hangi bilginin yararlı olduğu konusundaki belirsizlik toplanan bilgilerin nasıl ve kim tarafından değerlendirileceğini daha önemli hale getirmektedir (Bennett ve Lemoine, 2014).

## 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Mersin ve Adana ilinde yer alan özel bir bankada görev yapan müdürler ve portföy yönetmenleri üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, veri toplama aracı olarak online ortamda hazırlanan anket formu kullanılmıştır. Anketler katılımcılara e-posta aracılığıyla uygulanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 22 müdür (30,1%) ve 51 yönetmen (69,9%) olmak üzere toplam 73 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan müdür ve yönetmenlerin 32'si (43,8%) kadın, 41'i (56,2%) erkek; 19'u (26,0%) bekar, 54'ü (74,0 %) evli; 62'si (84,9%) lisans, 10'u (13,7%) yüksek lisans mezunudur. Doktora mezunu olarak ise, yalnızca 1 katılımcı bulunmaktadır (1,4%). 17'si (23,3 %) 1965-1979 arası doğumlu X kuşağı, 55'i (75,3 %) 1980-1999 arası doğumlu Y kuşağı çalışanından oluşmaktadır. 1946-1964 yılları arası doğumlu BB kuşağı çalışanı olarak ise, yalnızca 1 katılımcı bulunmaktadır (1,4%). Mesleki kıdemlerine bakıldığında ise, 2'si (2,7%) 1 yıldan az, 7'si (9,6 %) 1-5 yıl arasında, 13'ü (17,8 %) 6-10 yıl arasında, 27'si (37,0 %) 11-15 yıl arasında, 24'ü (32,9 %) 16 yıl ve üzerinde kıdemli olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmada değişime yönelik tutumların ölçülmesi amacıyla Türk kültürüne uyarlaması yapılan ölçek, Oreg (2016) tarafından geliştirilmiş "Resistance to Change" ölçeğidir. (7) kesinlikle katılıyorum-(1)kesinlikle katılmıyorum uçlarına sahip yedi derecelendirmeli likert tipi ölçek, üç boyut (affective, behavioural, cognitive resistance) ve dördü ters kodlu (D3,D10,D14,D15) olmak üzere toplamda 15 maddeden

oluşmaktadır. Belirsizliğe tahammülsüzlüğü ölçmek amacıyla Türk kültürüne uyarlaması yapılan ölçek ise, Carleton, Norton ve Asmundson (2007) tarafından geliştirilmiş "Intolerance of Uncertainty" ölçeğidir. "(5) Bana tamamen uygun" ile "(1)Bana hiç uygun değil" uçlarına sahip beş derecelendirmeli iki boyutlu (prospective-inhibitory anxiety) yapıdan oluşan ölçeğin 12 maddesi bulunmaktadır. Bilişsel esnekliğin ölçülmesi amacıyla Türk kültürüne uyarlaması yapılan ölçek de, Martin ve Rubin (1995) tarafından geliştirilmiş "Cognitive Flexibility Scale" ölçeğidir. Toplamda 12 maddeden oluşan ölçek 6(kesinlikle katılıyorum)-1(kesinlikle katılmıyorum) arasında puanlanan altı derecelendirmeli likert tipi ölçeğin dört maddesi (BE2,BE3,BE5,BE10) ters kodludur. Muğlaklık toleransını ölçmek amacıyla Türk kültürüne uyarlaması yapılan ölçek McLain (2009) tarafından geliştirilen "The Multiple Stimulus Types Ambiguity Tolerance Scale-II (MSTAT-II)" ölçeğidir. Toplamda 13 maddeden oluşan ölçek 5(kesinlikle katılıyorum)-1(kesinlikle katılmıyorum) arasında puanlanan beş derecelendirmeye sahip olan likert tipi ölçeğin dokuz maddesi (M1,M2,M3,M4,M5,M6,M9,M11,M12) ters kodludur.

Araştırmada ölçeklerden elde edilen verilere SPSS 25.0 paket programı aracılığıyla madde analizi, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve güvenilirlik analizi; AMOS 21.0 paket programı aracılığıyla ise Doğrulayıcı Faktör Analizleri (DFA) uygulanmıştır. Ölçeklerin Türkçeleştirilmesinde çeviri-tekrar çeviri yöntemi temel alınmıştır. Bu çerçevede ölçek çalışmanın yazarları tarafından önce İngilizce'den Türkçe'ye ve daha sonra Türkçe'den İngilizce'ye çevrilerek anlam açısından olası yanılğı payı en aza indirgenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla iyi düzeyde İngilizce bilen üç akademisyenin uzman görüşlerinden yararlanılmış; elde edilen Türkçe formun üzerinde tartışılarak anlam ve gramer açısından gerekli düzeltmeleri yapılmış ve Türkçe form elde edilmiştir.

#### 4. BULGULAR

Türkçe çevirisi Değişime Direnç (Resistance to Change), Belirsizliğe Tahammülsüzlük (Intolerance of Uncertainty), Tip-II Çoklu Uyaran Muğlaklık Toleransı (The Multiple Stimulus Types Ambiguity Tolerance-II) ve Bilişsel Esneklik (Cognitive Flexibility) olarak yapılan ölçeklere ilişkin analiz bulguları başlıklar halinde sunulmuştur.

##### 4.1. Değişime Direnç Ölçeği

Değişime Direnç Ölçeği ve alt boyutlarına uygulanan madde analizi ile bütün maddelerin toplam test korelasyonu incelenmiştir. Madde-toplam test korelasyonu ölçekteki her bir maddenin toplam puan ile ilişkisini ortaya koymaktadır. Her bir maddenin toplam test puanı ile yüksek korelasyona sahip olması, o ölçekle arasının tutarlılığını göstermektedir. Madde- toplam test korelasyonunun yeterli olabilmesi için gerekli minimum değer 0,30 olarak belirtilmektedir (Kline, 2000). Analiz sonucunda "*Değişim konusunda oldukça heyecanlanırım (D3)*" , "*Başkalarına değişimden oldukça övgüyle bahsederim (D10)*" ve "*Değişimin organizasyona fayda sağlayacağına inanırım (D14)*" maddelerinin toplam korelasyon değerleri 0,30'un altında olduğu tespit edilmiş ve bu maddeler analize dahil edilmemiştir. Ölçeğin Türk katılımcılar üzerinde yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla uygulanan Açıklayıcı Faktör Analizi sonucunda, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri 0,917; Barlett küresellik testi



anlamalı bulunmuştur ( $\chi^2(66) = 872, 207, p < 0,001$ ). Pallant'a (2001) göre, KMO değerinin en az 0.6 ve üzerinde olması örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Ölçeğin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme olarak da dik döndürme yöntemlerinden varimax seçilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, özdeğeri 1'den büyük olan iki faktörlü bir yapı tespit edilmiştir. Ortaya çıkan bu yapıda bir faktörün yalnızca bir maddeden "*Değişimden kişisel olarak yararlanabileceğime inanırım (D15)*" olduğu gözlemlenmiştir. Bir faktörün kararlı olabilmesi için en az 3 tane maddeye sahip olması gerekmektedir (Velicer ve Fava, 1988). Bu sebeple bu boyut analiz dışı bırakılmış ve tekrarlanan analiz sonucunda tek faktörlü bir yapı ortaya çıkmış; KMO örneklem yeterlilik değeri 0,925; Barlett küresellik testi anlamalı bulunmuştur ( $\chi^2(55) = 849, 513, p < 0,001$ ).

Bu yapı, Oreg (2016) tarafından tespit edilen yapıdan farklılık göstermektedir. 11 maddenin orijinal halinden farklı olarak tek faktör altında toplandığı görülmektedir. Maddelerin faktör yüklerinin 0,928 (en yüksek) - 0,763 (en düşük) arasında dağılım gösterdiği tespit edilmiş; varyansın ölçeğin genelini açıklama yüzdesi 71,935 olarak bulunmuştur. Streiner (1994) tarafından açıklayıcı faktör analizinde tüm faktörlerin açıkladıkları toplam varyansın, çok faktörlü desenlerde açıklanan varyansın en az 50 % olmasının davranış bilimleri açısından yeterli olduğu, genel bir kural olarak kabul edilmektedir. Streiner (1994) açıklayıcı faktör analizinde tüm faktörlerin açıkladıkları toplam varyansın, tek boyutlu ölçeklerde en az 30% olmasının davranış bilimleri açısından yeterli olduğunu genel bir kural olarak belirtmiştir. Ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,960 olarak hesaplanmıştır. Kline'a (2009) göre güvenilirlik katsayısının değerlendirilmesinde kesin bir ölçütten bahsedilemese de söz konusu katsayının 0,70'ten yüksek olması gerekmektedir.

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen tek faktörlü yapının doğruluğunun ortaya konulması için uygulanan Birinci Düzey Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine göre, ölçeğin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results) değişime direnç ölçeğini oluşturan 11 maddenin ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Modelde iyileştirmeler yapılmıştır. İyileştirme yapılırken uyumu azaltan değişkenler belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryanslar oluşturulmuştur (Şekil 1). DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. Değişime Direnç Ölçeğine İlişkin Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Uyum İndeksleri Sonuçları

	Yapısal Model Değerleri	Kabul Edilebilir Değerler
$\chi^2/df$	1,777	$\leq 5$
RMSEA	0,104	$\leq 0,10$
GFI	0,847	$\geq 0,80$
NFI	0,925	$\geq 0,80$
IFI	0,966	$\geq 0,90$
CFI	0,965	$\geq 0,80$
SRMR	0,004	$\leq 0,10$

**Kaynak:** Meydan ve Şeşen, 2011; Simon, Kriston, Loh, Spies, Scheibler, Wills ve Härter, 2010; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Hu ve Bentler, 1999

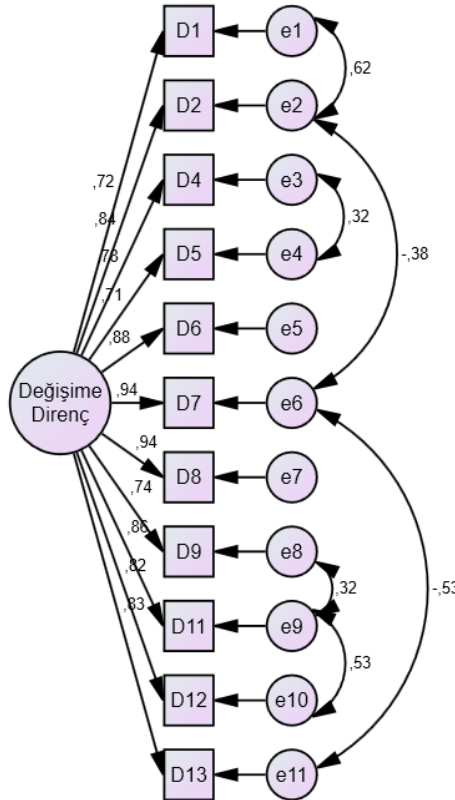
Faktörlerin anlamlılıklarına ilişkin t istatistikleri incelendiğinde ise, tüm faktörlerin anlamlı olduğu ( $p < 0,05$ ) ve maddelerin faktör yüklerinin. 0,709 ile. 0,943 arasında değiştiği görülmektedir (Tablo 2).

Tablo 2. Değişime Direnç Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Maddeler	Parametre Tahminleri (Faktör Yükleri)	Standart Hata	C.R. (t istatistikleri)	p Değerleri
F1: Değişime Direnç	D1	0,716	-	-	-
	D2	0,841	0,101	10,926	***
	D4	0,781	0,146	6,649	***
	D5	0,709	0,168	6,022	***
	D6	0,882	0,152	7,535	***
	D7	0,943	0,161	8,045	***
	D8	0,935	0,155	8,007	***
	D9	0,773	0,178	6,321	***
	D11	0,865	0,169	7,385	***
	D12	0,822	0,173	7,010	***
	D13	0,833	0,174	7,058	***

11 madde ile tek faktörlük yapısı doğrulanmış ölçeğe ilişkin yapısal model Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1. Değişime Direnç Ölçeğinin Birinci Düzey Tek Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Model



#### 4.2. Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeği

Belirsizliğe Tahammülsüzlük ölçeği ve alt boyutlarına uygulanan madde analizi sonucunda 0,30'un altında kalan madde olmadığı tespit edilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla uygulanan AFA sonucunda, KMO örneklem yeterlilik değeri 0,813; Barlett küresellik testi anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2(45)=457,035, p<0,001$ ). KMO değerinin 0,6'nın üzerinde ve Barlett testinin anlamlı olması dolayısıyla ölçeğe ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olduğu saptanmıştır. Ölçeğin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme olarak da dik döndürme yöntemlerinden varimax uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, özdeğeri 1'den büyük olan iki faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu yapı, Carleton, Norton ve Asmundson (2007) tarafından tespit edilen yapıyla uygunluk göstermekle birlikte orijinal formda "İleriye Dönük Anksiyete" boyutunda yer alan "Sürpriz yapılmasına katlanamıyorum (B6)" ve "Küçük, öngörülemeyen bir olay, en iyi planlamayla bile her şeyi mahvedebilir (B4)" ifadelerinin Türk kültüründe "Engelleyici Anksiyete" olarak anlaşılması sebebiyle, maddeler bu boyut altında toplanmıştır. Ölçeğin orijinal formunda yer alan "Her zaman beni gelecekte nelerin beklediğini bilmek isterim (B5)" ifadesi, birden fazla faktör altında toplanmasından kaynaklı binişiklik oluşturmaları sebebiyle ölçekten çıkartılmıştır. İlgili ifade çıkarıldıktan sonra tekrarlanan analiz sonucunda faktör yüklerinin 0,459(en düşük)-0,872(en yüksek) arasında dağılım gösterdiği tespit edilmiş; açıklanan genel varyans 62,905 % olmak üzere, birinci faktörün "F1: Engelleyici Anksiyete" toplam varyansın 38,819% sini, ikinci faktörün "F2: İleriye Dönük Anksiyete" 24,085 % sini açıkladığı görülmüştür. Streiner (1994) tarafından açıklayıcı faktör analizinde tüm faktörlerin açıkladıkları toplam varyansın, çok faktörlü desenlerde açıklanan varyansın en az 50 % olmasının davranış bilimleri açısından yeterli olduğu, genel bir kural olarak kabul edilmektedir. Bu çerçevede, tanımlanan bir faktörün, toplam varyansa yaptığı katkının yeterli olduğu görülmektedir.

Belirsizliğe Tahammülsüzlük ölçeğinin ve alt boyutlarının güvenirlikleri ayrı ayrı değerlendirildiğinde, güvenirlik katsayıları birinci boyut olan "Engelleyici Anksiyete" için 0,894, ikinci boyut olan "İleriye Dönük Anksiyete" için 0,780 ve ölçeğin geneli için 0,901 değerlerinin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen iki faktörlü yapının doğruluğunun ortaya konulması için uygulanan Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results)  $p=0,000$  düzeyinde anlamlı olduğu, ölçeği oluşturan 11 madde ve 2 alt boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Modelde iyileştirme yapılmış; iyileştirme yapılırken uyumu azaltan değişkenler belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryanslar oluşturulmuştur (e8-e9). DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin de kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Tablo 3).

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Tablo 3. Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeğine İlişkin Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Uyum İndeksleri Sonuçları

	Yapısal Model Değerleri	Kabul Edilebilir Değerler
$\chi^2/df$	1,553	$\leq 5$
RMSEA	0,088	$\leq 0,10$
GFI	0,868	$\geq 0,80$
NFI	0,867	$\geq 0,80$
IFI	0,948	$\geq 0,90$
CFI	0,947	$\geq 0,80$
SRMR	0,061	$\leq 0,10$

**Kaynak:** Meydan ve Şeşen, 2011; Simon, Kriston, Loh, Spies, Scheibler, Wills ve Härter, 2010; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Hu ve Bentler, 1999

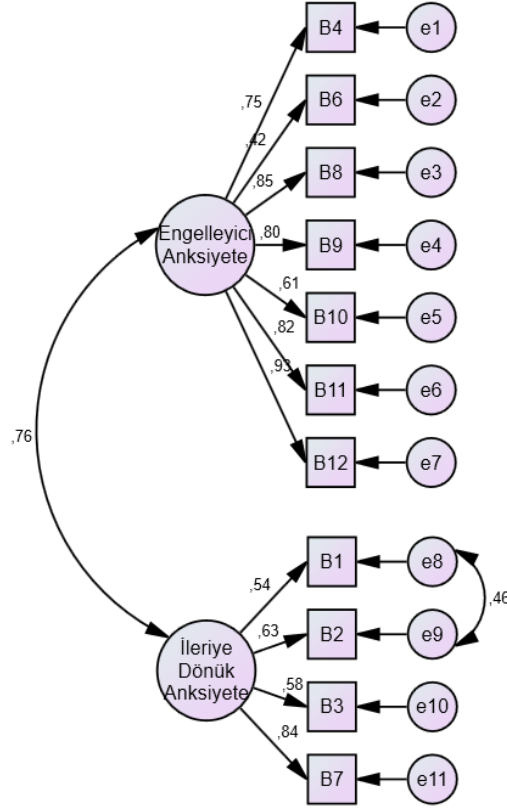
Faktörlerin anlamlılıklarına ilişkin t istatistikleri incelendiğinde ise, tüm faktörlerin anlamlı olduğu ( $p < 0,05$ ) ve maddelerin faktör yüklerinin. 0,421 ile. 0,933 arasında değiştiği görülmektedir (Tablo 4).

Tablo 4. Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Parametre Tahminleri (Faktör Yükleri)	Standart Hata	C.R. (t istatistikleri)	p Değerleri
<b>F1: Engelleyici Anksiyete</b>	B4	0,748	-	-	-
	B6	0,421	0,146	3,532	***
	B8	0,850	0,152	7,546	***
	B9	0,800	0,145	7,043	***
	B10	0,614	0,157	5,255	***
	B11	0,818	0,145	7,225	***
	B12	0,933	0,170	8,365	***
<b>F2: İleriye Dönük Anksiyete</b>	B1	0,545	-	-	-
	B2	0,630	0,191	5,203	***
	B3	0,584	0,264	3,638	***
	B7	0,841	0,349	4,266	***

11 madde ile iki faktörlük yapısı doğrulanmış ölçeğe ilişkin yapısal model Şekil 2’de sunulmuştur.

Şekil 2. Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model



#### 4.3. Bilişsel Esneklik Ölçeği

Bilişsel Esneklik ölçeğine uygulanan madde analizi sonucunda “*Nasıl davranacağıma karar verirken kısıtlı seçeneklerim olur* (BE5)” maddesi, toplam korelasyon değeri 0,30’un altında olması sebebiyle analize alınmamıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla uygulanan AFA sonucunda, KMO örneklem yeterlilik değeri 0,882; Barlett küresellik testi anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2(66) = 691,324$   $p < 0,001$ ). Ölçeğe ilişkin verilerin faktör analizine uygun olduğu tespit edildikten sonra, faktör çıkarımı için temel bileşenler analizi yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, özdeğeri 1’den büyük olan iki faktörlü bir yapı ortaya çıkmış; ölçeğin orijinal formunda yer alan “*Yeni ve alışılmadık durumlardan kaçınırım* (BE2)” ifadesi, birden fazla faktör altında toplanmasından kaynaklı binişiklik sebebiyle ölçekten çıkartılmıştır. İlgili madde çıkarıldıktan sonra tekrarlanan analiz sonucunda bir faktör altında iki madde “*Asla karar veremeyeceğim gibi hissediyorum* (BE3)”, “*Gerçek hayattaki durumlarda belirli bir konu hakkındaki bilgilerimi kullanmakta güçlük çekiyorum* (BE10)” yer aldığı gözlemlenmiştir. Literatürde bir faktör altında iki madde yer alabileceği öne sürülmüş ise de, kararlı bir faktörün en az 3 tane maddeye sahip olması gerekliliğinden kaynaklı (Velicer ve Fava, 1988), bu boyut analiz dışı bırakılmış ve tekrarlanan analiz sonucunda Martin ve Rubin (1995) tarafından tespit edilen yapı ile uyumlu olan tek faktörlü bir yapının ortaya çıktığı

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

görülmüş; KMO örneklem yeterlilik değeri 0,867; Barlett küresellik testi anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2(28) = 340,135$ ,  $p < 0,001$ ). Maddelerin faktör yüklerinin 0,906(en yüksek) - 0,479 (en düşük) arasında dağılım gösterdiği tespit edilmiş; varyansın ölçeğin geneline açıklama yüzdesi 57,895 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,944 olarak elde edilmiş ve bu değerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen tek faktörlü yapının doğruluğunun ortaya konulması için uygulanan Birinci Düzey Tek Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results) 8 maddenin ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiş olup, uyum iyiliği değerlerinin de kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Tablo 5).

Tablo 5. Bilişsel Esneklik Ölçeğine İlişkin Tek Faktörlü Doğrulamalı Faktör Uyum İndeksleri Sonuçları

	Yapısal Model Değerleri	Kabul Edilebilir Değerler
$\chi^2/df$	1,666	$\leq 5$
RMSEA	0,096	$\leq 0,10$
GFI	0,902	$\geq 0,80$
NFI	0,933	$\geq 0,80$
IFI	0,972	$\geq 0,90$
CFI	0,972	$\geq 0,80$
SRMR	0,033	$\leq 0,10$

**Kaynak:** Meydan ve Şeşen, 2011; Simon, Kriston, Loh, Spies, Scheibler, Wills ve Härter, 2010; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Hu ve Bentler, 1999

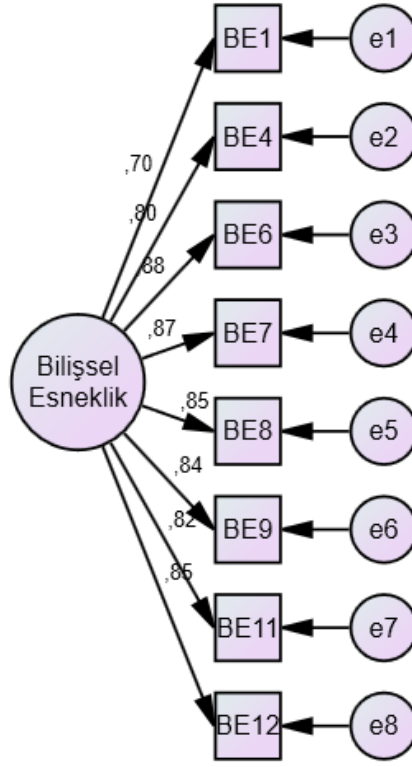
Faktörlerin anlamlılıklarına ilişkin t istatistikleri incelendiğinde ise, tüm faktörlerin anlamlı olduğu ( $p < 0,05$ ) ve maddelerin faktör yüklerinin. 0,597 ile. 0,943 arasında değiştiği görülmektedir (Tablo 6).

Tablo 6. Bilişsel Esneklik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Parametre Tahminleri (Faktör Yükleri)	Standart Hata	C.R. (t istatistikleri)	p Değerleri
<b>F1: Bilişsel Esneklik</b>	BE1	0,699	-	-	-
	BE4	0,801	0,150	6,505	***
	BE6	0,877	0,168	7,089	***
	BE7	0,871	0,150	7,047	***
	BE8	0,849	0,166	6,880	***
	BE9	0,839	0,160	6,800	***
	BE11	0,820	0,147	6,655	***
	BE12	0,847	0,156	6,862	***

8 madde ile tek faktörlük yapısı doğrulanmış ölçeğe ilişkin yapısal model Şekil 3'de sunulmuştur.

Şekil 3. Bilişsel Esneklik Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model



#### 4.4. Tip-II Çoklu Uyarıcı Muğlaklık Toleransı Ölçeği

Tip-II Çoklu Uyarıcı Muğlaklık Toleransı ölçeğine uygulanan madde analizi sonucunda “Muğlak olacak kadar karmaşık sorunların üstesinden gelmekten zevk alıyorum (M8)” , “Genelde aşinalık yerine yeniliği tercih ederim (M10)” , “Bazı muğlaklıkların olduğu bir durumu tercih ederim (M 13)” maddeleri, toplam korelasyon değeri 0,30’un altında olması sebebiyle analize alınmamıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla uygulanan AFA sonucunda, KMO örneklem yeterlilik değeri 0,779; Barlett küresellik testi anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2(45)= 265,211$   $p<0,001$ ). Ölçeğe ilişkin verilerin faktör analizine uygun olduğu tespit edildikten sonra, faktör çıkarımı için temel bileşenler analizi yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, özdeğeri 1’den büyük olan üç faktörlü bir yapı ortaya çıkmış; ölçeğin orijinal formunda yer alan “Muğlak durumlara karşı pek tahammül edemiyorum. (M1)” ifadesi, birden fazla faktör altında toplanmasından kaynaklı binişiklik sebebiyle ölçekten çıkartılmıştır. İlgili madde çıkarıldıktan sonra tekrarlanan analiz sonucunda ortaya iki faktörlü bir yapı çıkmış ancak bir faktörün yalnızca bir maddeden “Muğlak durumlara karşı toleranslı biriyim. (M7)” oluştuğu gözlemlenmiştir. Bu boyut analiz dışı bırakılarak tekrarlanan analiz sonucunda McLain (2009) tarafından tespit edilen yapı ile uyumlu olan tek faktörlü bir yapı ortaya çıkmış; KMO örneklem yeterlilik değeri 0,829; Barlett küresellik testi anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2(28)= 221,208$ ,  $p<0,001$ ). Maddelerin faktör yüklerinin 0,852(en yüksek) - 0,589 (en düşük) arasında dağılım gösterdiği tespit edilmiş; varyansın ölçeğin genelini açıklama

yüzdesi 49,677 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Cronbah's Alpha katsayısı 0,850 olarak elde edilmiş ve bu değerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen tek faktörlü yapının doğruluğunun ortaya konulması için uygulanan Birinci Düzey Tek Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results) 8 maddenin ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiş olup, uyum iyiliği değerlerinin de kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Tablo 5).

Tablo 7. Tip-II Çoklu Uyarın Muğlaklık Toleransı Ölçeğine İlişkin Çok Faktörlü Doğrulamalı Faktör Uyum İndeksleri Sonuçları

	Yapısal Modeli Değerleri	Kabul Edilebilir Değerler
$\chi^2/df$	1,474	$\leq 5$
RMSEA	0,081	$\leq 0,10$
GFI	0,919	$\geq 0,80$
NFI	0,873	$\geq 0,80$
IFI	0,955	$\geq 0,90$
CFI	0,954	$\geq 0,80$
SRMR	0,060	$\leq 0,10$

**Kaynak:** Meydan ve Şeşen, 2011; Simon, Kriston, Loh, Spies, Scheibler, Wills ve Härter, 2010; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Hu ve Bentler, 1999.

Faktörlerin anlamlılıklarına ilişkin t istatistikleri incelendiğinde ise, tüm faktörlerin anlamlı olduğu ( $p < 0,05$ ) ve maddelerin faktör yüklerinin 0,465 ile 0,874 arasında değiştiği görülmektedir (Tablo 8).

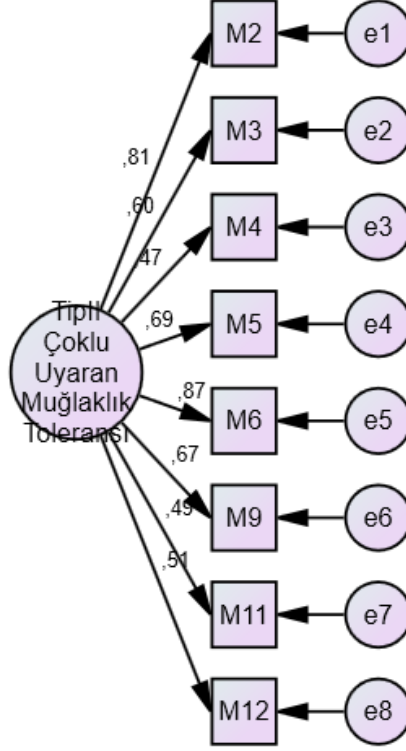
Tablo 8. Tip-II Çoklu Uyarın Muğlaklık Toleransı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Parametre Tahminleri (Faktör Yükleri)	Standart Hata	C.R. (t istatistikleri)	p Değerleri
<b>F1: Tip-II Çoklu Uyarın Muğlaklık Toleransı</b>	M2	0,814	-	-	-
	M3	0,601	0,142	5,235	***
	M4	0,465	0,153	3,918	***
	M5	0,693	0,150	6,217	***
	M6	0,875	0,145	8,245	***
	M9	0,672	0,129	5,985	***
	M11	0,494	0,156	4,183	***
	M12	0,514	0,159	4,377	***

8 madde ile tek faktörlük yapısı doğrulanmış ölçeğe ilişkin yapısal model Şekil 4'de sunulmuştur.



Şekil 4. Tip-II Çoklu Uyarın Muğlaklık Toleransı Ölçeğinin Birinci Düzey Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model



## 5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Son on yıllık dönemde, VUCA kavramına karşı olan ilginin her geçen gün arttığı gözlemlenmektedir. Özellikle, VUCA yaklaşımının askeri uygulamaların ötesine geçerek işletmelere bir çeşit kılavuz rolünü üstlenmesi gerek iş gerek akademik dünyanın dikkatini bu yöne çekmiştir. Bennett ve Lemoine (2014) VUCA dünyasında yer alan dört farklı tepki gerektiren dört farklı zorluğu ele almışlardır. VUCA'nın dört alt kavramı tek tek tanımlanmış ve çeşitli endüstrilerden örnekler verilerek alt kavramlar arasındaki farklılıklar belirtilmiştir. Minciu vd. (2020) VUCA dünyasında organizasyonların sıklıkla karar verme sorunları ile karşı karşıya kaldığı ortaya koymuştur. Sinha ve Sinha (2020) iş çevresinin doğasında bulunan değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklığın (VUCA) kapsamlı açıklanmasını ve analiz edilmesini; bu ortamların getirdiği zorlukların farkında olunması ve bu zorlukların üstesinden gelebilecek çözümlerin keşfedilmesi gerektiğini belirtmiştir. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi ve hayatını devam ettirebilmesi VUCA dünyasında gerçekleşen durumlar karşısında hazırlıklı biçimde doğru tepkiler vermesiyle mümkündür. Bu kapsamda öncelikle VUCA'nın her bir bileşenin ayrıca analiz edilmesi gereklidir. Bu çerçevede, bu çalışmada VUCA'nın her bir bileşeninin ölçülmesi amacıyla pilot bir ölçek uyarlama çalışması gerçekleştirilmiştir. Değişkenlik bileşeninin ölçülmesi amacıyla Oreg (2016) tarafından geliştirilen Değişime Direnç; belirsizlik bileşeninin ölçülmesi amacıyla Carleton, Norton ve Asmundson (2007)

tarafından geliştirilen Belirsizliğe Tahammülsüzlük; karmaşıklık bileşeninin ölçülmesi amacıyla Martin ve Rubin (1995) tarafından geliştirilen Bilişsel Esneklik; muğlaklık bileşeninin ölçülmesi amacıyla da McLain (2009) tarafından geliştirilen Tip-II Çoklu Uyarıcı Muğlaklık Toleransı Ölçekleri Türkçe'ye geçerlilik ve güvenilirlikleri çalışmaları yapılmıştır. Örneklem grubu ise, organizasyonel anlamda değişim ve dönüşümlerin sürekli olduğu (sürekli regülasyonlar, düzenlemeler; değişen iş yapış modelleri, görev tanımları, pozisyon, vd.) olması sebebiyle bankacılık sektörü seçilmiştir. Araştırmanın 73 katılımcı verileriyle gerçekleştirilmesi bir sınırlılık oluştursa da, ölçeklerin KMO değerleri örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Keşfedici faktör analizi uygulanabilmesi için gerekli örneklem sayısına ilişkin çeşitli araştırmacıların yaygın kabul gören kıstaslarından bazıları incelendiğinde; Hutcheson ve Sofroniou'ya (1999) göre ise, KMO değerinin 0.7 ile 0.8 arasında çıkması örneklem büyüklüğünün faktör analizi için çok iyi düzeyde bir örneklem büyüklüğüne işaret etmektedir. Brayman ve Kramer'e (2001) göre örneklem büyüklüğü madde sayısının en az 5 katı olmalıdır. Ölçeklerin KMO değerlerinin 0.7- 0.8 arasında ve madde sayısının beş katına yaklaşık olduğu görülmektedir. Bu çerçevede araştırmada uygulanan AFA, DFA ve güvenilirlik analizleri sonucu elde edilen bulgulardan hareketle, ölçeklerin Türkçe formlarının VUCA'nın bileşenlerinin ölçülmesinde kullanılabilecek geçerli ve güvenilir ölçme araçları olduğu tespit edilmiştir. Ölçeklerin Türkçe formları EK kısmında sunulmuştur.

Pilot uygulama niteliğinde bir çalışma olması sebebiyle, aynı sektörde örneklem sayısının artırılmasıyla, süreç içerisinde başka yöntemlerle veya farklı zamanlarda ve farklı örneklemlemlerle tekrar edilecek çalışmaların ölçme araçlarının geçerlilik ve güvenilirliğine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Bennett, N. ve Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2).
- Brayman, A. ve Cramer, D. (2001). *Quantitative data analysis with spss release 10 for windows*. London:Routledge.
- Carleton, R. N., Norton, M. P. J. ve Asmundson, G. J. (2007). Fearing the unknown: A short version of the intolerance of uncertainty scale. *Journal of Anxiety Disorders*, 21(1), 105-117.
- Cousins, B. (2018). Design thinking: Organizational learning in VUCA environments. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), 1-18.
- Doheny, M., Nagali, V. ve Weig, F. (2012). Agile operations for volatile times. *McKinsey Quarterly*, 3, 126-131.
- Erten, H. (2017). VUCA çağında ayakta kalmak-1. *Harvard Business Review*. Erişim adresi <https://hbrturkiye.com/blog/vuca-caginda-ayakta-kalmak-1>
- Felin, T. ve Powell, T. C. (2016). Designing organizations for dynamic capabilities. *California Management Review*, 58(4), 78-96.
- George, B. (2017). A Strategy for steady leadership in an unsteady world. *Harvard Business School*. Erişim adresi <https://hbswk.hbs.edu/item/a-strategy-for-steady-leadership-in-an-unsteady-world>

- Görgü, T. B. (2018). VUCA nedir? İş hayatının yeni konsepti. Erişim adresi <https://www.enthusiast.ist/post/vuca-nedir>
- Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6, 53-60.
- Hutcheson, R.K. & Sofroniou, N. (1999). *The multivariate social scientist*. London:Sage Publications.
- Hu, L. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Kline, P. (2000). *Handbook of psychological testing* (2nd Ed.). <https://doi.org/10.4324/9781315812274>
- Kline, R. B. (2009). *Becoming a behavioral science researcher: A guide to producing research that matter*. New York: The Guilford Press.
- Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. *UNC Executive Development*, 1-15.
- Martin, M. M. ve Rubin, R. B. (1995). A new measure of cognitive flexibility. *Psychological Reports*, 76(2), 623-626.
- McLain, D. L. (2009). Evidence of the properties of an ambiguity tolerance measure: the Multiple Stimulus Types Ambiguity Tolerance Scale-II (MSTAT-II). *Psychological Reports*, 105(3), 975-88. doi <https://doi.org/10.2466/PRO.105.3.975-988>
- Meydan H.C. ve Şeşen H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Minciu, M., Berar, F. A. ve Dobrea, R. C. (2020). New decision systems in the VUCA world. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15(2), 236-254.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Özkan, Ö. (2019). VUCA dünyası ve kalite yönetim sistemleri. *Harvard Business Review*. Erişim adresi <https://hbrturkiye.com/blog/vuca-dunyasi-ve-kalite-yonetim-sistemleri>
- Öztürk, M. (2021). Yarınlar da var olmak için işletmelerde düşünmeyi kurumsallaştırmak şart. *Harvard Business Review*. Erişim adresi <https://hbrturkiye.com/blog/yarinlarda-var-olmak-icin-isletmelerde-dusunmeyi-kurumsallastirmak-sart>
- Pallant, J. (2001). *SPSS survival manual*. Maidenhead, PA: Open University Press.
- Povah, N. (2014). VUCA kalıcıdır! Geçmesini beklemeyin!. *Harvard Business Review*, Erişim adresi <https://hbrturkiye.com/dergi/vuca-kalicedir-gecmesini-beklemeyin>
- Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C. ve Härter, M. (2010). Confirmatory factor analysis and recommendations for improvement of the Autonomy-Preference-Index (API). *Health Expectations: An International Journal of Public Participation in Health Care & Health Policy*, 13(3), 234-243.

- Sinha, D. ve Sinha, S. (2020). Managing in a VUCA world: Possibilities and pitfalls. *Journal of Technology Management for Growing Economies*, 11(1), 17-21.
- Streiner, D.L. (1994). Figuring out factors:The use and misuse of factor analysis. *Canadian Journal of Psychiatry*, 39(3), 135-140.
- Velicer, W. F. & Fava, J. L. (1998). Effects of variable and subject sampling on factor pattern recovery. *Psychological Methods*, 3(2), 231-251.

EK

Değişime Direnç Ölçeği
D1-Değişimden korkarım.
D2-Değişim hakkında kötü hislere sahibim.
D4-Değişim beni üzer.
D5-Değişim bende baskı yaratır.
D6-Değişim meydana gelmesinin engellenen yollarını ararım.
D7-Değişime itiraz ederim.
D8-Meslektaşlarıma değişimden şikayet ederim.
D9-Değişim ile ilgili itirazlarımı yönetime sunarım.
D11-Değişimin organizasyonda işlerin yapılma şekline zarar vereceğine inanırım.
D12-Değişimden geçmemizin olumsuz bir şey olduğunu düşünürüm.
D13-Değişimin işimi zorlaştıracasına inanırım.

Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeği
<b>Engelleyici Anksiyete</b>
B4- Küçük, öngörülemeyen bir olay, en iyi planlamayla bile her şeyi mahvedebilir.
B6- Sürpriz yapılmasına katlanamıyorum.
B8- Belirsizlik beni dolu bir hayat yaşamaktan alıkoyar.
B9- Harekete geçme zamanı geldiğinde, belirsizlik beni durdurur.
B10-Kararsız olduğumda çok iyi çalışmam.
B11- En küçük şüphe beni harekete geçmekten alıkoyabilir.
B12-Tüm belirsiz durumlardan uzak durmalıyım.
<b>İleriye Dönük Anksiyete</b>
B1-Öngörülemeyen olaylar beni çok üzer.
B2- İhtiyacım olan tüm bilgilere sahip olmamak sinirlerimi bozar.
B3-Sürprizlerden kaçınmak için daima ileriye bakılmalıdır.
B7-Her şeyi önceden organize edebilmeliyim.

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

<b>Tip-II Çoklu Uyarı Muğlaklık Toleransı Ölçeği</b>
M2-Birkaç farklı perspektiften bakılması gereken bir sorunu çözmekten kaçınmayı tercih ederim.*
M3-Muğlak durumlardan kaçınmaya çalışıyorum.*
M4-Aşına olduğum durumları yenilerine tercih ederim.
M5-Tek bir bakış açısından düşünilemeyecek sorunlar biraz tehditkârdır.*
M6-Kolayca anlayamayacağım ve karmaşık olan durumlardan kaçınırım.*
M9-Tek bir en iyi çözüme sahip gibi görünen sorunlardan kaçınmaya çalışıyorum.*
M11-Muğlak durumlardan hoşlanmıyorum.*
M12-Sonuç belirsiz olduğunda seçim yapmakta zorlanıyorum.*

<b>Bilişsel Esneklik Ölçeği</b>
<b>Bilişsel Esneklik</b>
BE1-Bir düşünceyi birçok farklı yoldan iletebilirim.
BE4-Çözülemez görünen sorunlara karşı uygulanabilir çözüm yolları bulabilirim.
BE6-Sorunlara yaratıcı çözümler üretmek için çalışmaya hazırım.
BE7-Herhangi bir durumda, uygun şekilde hareket edebiliyorum.
BE8-Davranış şeklim, verdiğim bilinçli kararların bir sonucudur.
BE9-Herhangi bir durumda pek çok olası davranış şeklim var.
BE11-Bir problemin üstesinden gelmek için dinlemeye ve alternatifleri düşünmeye hazırım.
BE12- Farklı davranış biçimlerini denemek için gerekli özgüvene sahibim.

\*ters kodlu ifadeleri göstermektedir.

## COVID-19 SALGINININ İŞLETMELERİN FİNANSAL TABLOLARINA ETKİSİ: BİST HABERLEŞME SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Zekeriya EROĞLU<sup>1</sup>  
Mehmet Akif ALTUNAY<sup>2</sup>

### Özet

COVID19 salgını bütün dünya ülkelerinin ekonomik ve sosyal hayatını genelde aynı etkilemesine rağmen sektörleri farklı düzeyde etkilemiştir. Özellikle haberleşme sektörü salgının getirdiği yeni hayat şartları ve ihtiyaçlar nedeniyle salgından olumlu etkilendiği düşünülen sektörlerden biridir. Bu çalışmanın amacı, Borsa İstanbul (BİST) haberleşme sektörünün COVID-19 salgının etkilenme düzeyini tespit etmektir. Bu amaçla bu sektörde yer alan Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş. ve Türk Telekomünikasyon A.Ş işletmelerinin 2019 ve 2020 yılı yayımlanmış finansal tablolarına Kamu Aydınlatma Platformu (KAP) aracılığıyla ulaşılmış ve bu tabloların karşılaştırmalı oran analizi yapılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre haberleşme sektörünün hizmet kullanım istatistikleriyle doğru orantılı olarak gelirlerinde ve kullanıma bağlı olarak maliyetlerinde artış meydana gelmiştir. Haberleşme sektörü genel olarak değerlendirildiğinde Turkcell İletişim A.Ş'nin yukarı çekmesiyle sektörün likidite oranları artmış, mali yapı oranlarında özkaynak ve kısa vadeli yabancı kaynak aleyhine önemsiz değişimler yaşanmıştır. Karlılıkta ise brüt satış karı oranı artmasa da satış maliyetlerinin ve faaliyet giderlerinin azalmasıyla dönem karı artış oranı %18 olarak gerçekleşmiştir. Bu durum sektörün hizmet üretim maliyetlerinin çok yüksek olduğunu, daha teknoloji yoğun yatırımlarla üretim maliyetlerini ve faaliyet giderlerini azaltmaları gerektiğinin bir göstergesi sayılabilir.

**Anahtar Kelimeler:** COVID-19 salgını, oran analizi, haberleşme sektörü, Turkcell İletişim A.Ş., Türk Telekomünikasyon A.Ş.

## THE EFFECT OF COVID-19 OUTBREAK ON BUSINESS FINANCIAL STATEMENTS: A STUDY ON BIST COMMUNICATION SECTOR

### Abstract

Although the COVID19 epidemic affects the economic and social life of all countries of the world generally the same, it has affected the sectors at different levels. Especially the communication sector is one of the sectors that are thought to be positively affected by the epidemic due to the new life conditions and needs brought by the epidemic. The purpose of this study is to determine the level of exposure of the Borsa İstanbul (BİST) communications industry to the COVID-19 outbreak. For this purpose, Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş. and Türk Telekomünikasyon A.Ş.'s published financial statements for the year 2019 and 2020 were reached through the Public Disclosure Platform (KAP) and the comparative ratio analysis of these tables was made. According to the results of the study, there has been an increase in the revenues and costs depending on the usage in direct proportion to the service usage statistics of the communication sector. When the communication sector is evaluated in general, the liquidity ratios of the sector increased with the increase of Turkcell İletişim A.Ş., and insignificant changes were experienced in the financial structure ratios against equity and short-term foreign resources. In terms of profitability, although the gross sales profit rate did not increase, the period profit increase rate was 18% due to the decrease in sales costs and operating expenses. This situation can be considered as an indication that the service production costs of the sector are very high and they need to reduce their production costs and operating expenses with more technology-intensive investments.

**Keywords:** COVID-19 outbreak, rate analysis, communication sector, Turkcell İletişim A.Ş., Türk Telekomünikasyon A.Ş.

<sup>1</sup> Yüksel Lisans Öğrencisi, Zekeriya Eroğlu, Süleyman Demirel Üniversitesi, [zekeriya.ero@gmail.com](mailto:zekeriya.ero@gmail.com)

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, [draltunayma@gmail.com](mailto:draltunayma@gmail.com)

### GİRİŞ

2020 yılı Ocak ayından itibaren bütün dünyayı etkisi altına alan ve ülkelerin sosyal ve ekonomik hayatını olumsuz yönde etkileyen COVID-19 salgını, Türkiye'yi de her yönden olumsuz etkilemiştir. Ancak salgın bütün ülkeleri aynı şekilde etkilese de bütün sektörleri aynı etkilememiştir. COVID-19 nedeniyle uygulanan sokağa çıkma kısıtlamaları ile eğitim hizmeti gibi salgından önce ev dışında verilen çoğu hizmetin evden verilmesi nedeniyle iletişim hizmetlerine talep salgın döneminde daha da artmıştır. Geniş banttan, mobile ve veri merkezi operatörlerine kadar birçok telekomünikasyon kuruluşu veri ve ses trafiğindeki artıştan faydalanmıştır. Telekom sektörü diğer altyapı alt sektörlerine kıyasla iyi bir performans sergilemiş ve Telekom şirketleri, veri trafiğindeki kısa vadeli artış ve geniş bant hizmetlerinin kullanımının artmasıyla güçlenmiştir. Ayrıca insanların evde vakit geçirmek için internete daha çok bağlanması veri trafiğini daha da büyütmüş ve kişilerde internete ve dijital hizmetlere olan bağımlılığı arttırmıştır (*COVID-19's Impact on the Global Telecommunications Industry*, 2021, s. 2).

COVID-19'un Borsa İstanbul (BIST) ulaştırma, depolama ve haberleşme sektörüne etkisi genelde olumsuz olmasına (Tayar vd., 2020, s. 311) rağmen, haberleşme sektörü pozitif ayrılarak dünya genelinde olduğu gibi salgından olumlu etkilenmiştir. Bu olumlu etkinin haberleşme sektörü kadar salgın döneminde internet üzerinden alışverişin artması nedeniyle e-ticaret sektöründen de kaynaklandığı söylenebilir (Özbirecikli ve Adana, 2020, s. 2081).

Salgın işletmelerin finansal tablolarını da etkilemiştir. Bu etkiler genellikle aşağıdaki şekillerde ortaya çıkmıştır (İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası (ISMMMO), 2021, ss. 6-11):

Salgının işletmelere olan etkilerinin resmi olarak 31 Aralık 2019 tarihinde oluşmadığı, işletmeleri 2020 Mart ayından itibaren etkilediği görülmüştür. Bu kapsamda "TMS 10 Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar ve BOBİ FRS Bölüm 4 Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar" kapsamında "düzeltme gerektirmeyen olay" olarak değerlendirilmiştir.

Finansal raporlama tarihinden sonra oluşan olaylar bazen raporlama tarihinde oluşan belirsizlikler kapsamında ek bilgiler verilmesine yol açabilir. Bu duruma örnek vermek gerekirse; raporlama tarihinden sonra bir işletmenin iflası, salgının yayılmasının dışında zaten raporlama dönemi sonunda mevcut durumu yansıtabilir.

İşletmelerin 31 Aralık 2019 tarihinden itibaren yayımlanacak olan finansal raporlarında salgın etkisinden dolayı herhangi bir düzeltme yapılmasının yanında işletmelere olan etkilerinin önemli olması halinde olması muhtemel etkilerinin dipnotlarda açıklanması gerektiği belirtilmiştir.

Bu çalışmanın amacı, COVID-19 salgının haberleşme sektöründe yer alan Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş. ve Türk Telekomünikasyon A.Ş'nin finansal tablolara etkisini tespit etmektir.

Çalışmada, BIST Haberleşme sektöründe yer alan Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş. ve Türk Telekomünikasyon A.Ş'nin (2019-2020) yılları finansal tabloları incelenerek salgının bu işletmelerin finansal tablolarına ve genel olarak haberleşme sektörüne etkileri araştırılmıştır. Çalışmada veriler işletmelerin finansal tablolarının Kamu

Aydınlatma Platformu (KAP) internet sayfasından alınmıştır. Bu veriler kullanılarak finansal analiz yöntemlerinden karşılaştırmalı finansal tablo analizi yapılmıştır. Literatüre bakıldığında sektörler kapsamında işletmelerin salgından nasıl etkilendiğini dair analizlere pek rastlanmıştır. Bu bağlamda haberleşme sektörü kapsamında salgının etkileri ortaya çıkartılarak literatüre katkıda bulunulacaktır.

### 1. LİTERATÜR TARAMASI

Efimova ve Rozhnova (2020) çalışmalarında, pandeminin finansal tablolar üzerindeki etkisini ve yatırım kararı vermede analitik yeteneklerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada, mantıksal, istatistiksel, karşılaştırmalı ve dilbilimsel analiz yöntemlerini kullanmışlardır. Çalışmanın sonuçları, yatırımcıların pandemik etkinin tüm alanlarında ayrıntılı açıklamaya ihtiyaç duydukları belirtilmektedir. Devam eden endişe varsayımını değerlendirmek ve nakit akışlarını tahmin etmek için, kullanıcıların iş stratejisi, iş modeli ve bunun yeni normallik koşullarına, nakit akışı yaratma kaynaklarına ve bunların kullanım alanlarına uyarlanabilirliği hakkında açıklamalara ihtiyacı olduğu belirtilmiştir.

Yetgin (2020) çalışmasında, Türkiye’de COVID-19 vakasının açıklandığı tarihten itibaren, ülkemizin önemli işletmelerinin içinde yer aldığı Borsa İstanbul 100 endeksine etkisi araştırılmasını amaçlamıştır. Çalışmada yöntem olarak Çalı Kolmogorov-Smirnov normallik analizi, Pearson korelasyon katsayısı analizi, ANOVA ve lineer regresyon analizi kullanılmış ve veriler Sağlık Bakanlığı ve Borsa İstanbul’dan oluşmuştur. Çalışmanın sonuçlarında (COVID-19) vaka sayısının, Türkiye’nin önemli işletmelerinin içinde yer aldığı Borsa İstanbul’u (BIST) anlamlı bir şekilde etki ettiği vurgulanmıştır.

Özen (2020) çalışmasında, birbirlerine yakın faaliyet alanları yer alan işletmelerin gelir tabloları birlikte ele alınarak şirketler birbirleriyle karşılaştırılarak salgının etkisi belirlenmeye amaçlamıştır. Çalışmada yöntem olarak BİST-30’da yer alan şirketlerin 2019 ve 2020 yıllarına ait verileri yatay analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda 30 şirketten 16’sının salgın döneminde net kârında önceki döneme göre artış, 14 şirketin ise net kârında azalış olduğu açıklanmıştır. Salgından en fazla etkilenen havayolu ulaşımı, petrol ve demir çelik faaliyetlerinde yer alan işletmeler olduğu ifade edilmiştir.

Tayar, Gümüştekin, Dayan ve Mandi (2020) çalışmalarında, COVID-19 salgının Türkiye’deki sektörel etkilerini incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada lineer regresyon analizi yapıldığı görülmüştür. Çalışmanın sonucunda incelenen 10 sektörde salgının ticaret sektörü hariç farklı anlamlılık düzeyinde olumsuz etkilerinin olduğunu açıklamışlardır.

Özdemir, Karavardar ve Özkan (2020) çalışmalarında, muhasebe meslek mensuplarının COVID-19 salgınının finansal raporlama süreci üzerindeki etkileri hakkındaki düşüncelerini sorgulamak amacıyla yapmışlardır. Çalışmada Giresun Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası’na kayıtlı 70 meslek mensubuna anket



uygulamışlardır. Çalışmanın sonucunda cinsiyet değişkeninin diğer değişkenlere göre algı farklılığına daha fazla etki ettiği, deneyimin ve bağımsız çalışma durumunun ise ifadelerin genelinde katılımcıların bakış açılarını değiştirdiği açıklanmıştır.

Demir (2020) çalışmasında, COVID-19 salgının etkilerini, BIST 100 şirketlerinin finansal tabloları üzerinden oran yöntemi ile analiz etmeyi amaçlamıştır. Çalışmada kullanılan veriler, Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndan (KAP) elde edilmiş olup, elde edilen veriler karşılaştırmaya ve analize uygun hale getirildikten sonra, Excel bilgisayar programı yardımı ile analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucunda enerji, imalat, toptan ve perakende sektörlerinde likidite oranlarında iyileşme olurken, diğer sektörlerde bozulma olduğu belirtilmiştir. Mali yapı oranları açısından, imalat, teknoloji, ulaştırma ve haberleşme sektörlerindeki oranların geçen yıla göre daha iyi olduğu vurgulanmıştır. Varlık kullanım oranları toptan ve perakende sektörü hariç diğer sektörlerde bozulduğu belirtilmiştir.

Cavlak (2020) çalışmasında, ilgili kişi, kurum ve kuruluşlar aracılığıyla sunulan yayınlardaki, salgının finansal raporlama üzerindeki etkisi ile ilgili öne çıkan konular ve çözüm önerileri ortaya koymayı amaçlamıştır. Verileri ise BİST 100 Endeksi'ndeki işletmelerin salgın sürecinde KAP'ta yayımladığı ara dönem finansal raporlar içerik analizi yöntemi ile analiz edildiği görülmüştür. Çalışmanın sonucunda salgın sürecinde yayımlanan finansal raporlarda; işletmelerin çoğunun COVID-19 salgını hakkında açıklamalarda bulunduğu, ancak bu açıklamaların finansal raporlar için önem arz eden işletmenin sürekliliği, muhasebe tahmin ve varsayımları ile muhasebe politikaları kalemlerinde çok az açıklama yapıldığı belirtilmiştir. Bununla birlikte COVID-19 ile ilgili açıklamaların en çok raporlama döneminden sonraki olaylar dipnotunda yer aldığı sektörel olarak ise COVID-19 salgını ile ilgili en detaylı açıklamaların bankalar tarafından yapıldığı açıklanmıştır.

Bahar ve İlal (2020) çalışmalarında, COVID-19 salgınının turizm sektörü üzerindeki ekonomik etkilerini kavramsal olarak ortaya koymayı amaçlamışlardır. Yöntem olarak ise literatür çalışması yapmışlardır. Çalışmanın sonucunda kontrollü ve sağlıklı turizm kavramı ortaya çıktığı belirtilmiştir. Salgının yol açacağı talep şoklarının turizm sektöründe istihdam ve gelir kayıplarına yol açması kaçınılmaz olacağını açıklamışlardır.

## 2. ARAŞTIRMA

### 2.1. Kapsam ve Yöntem

Bu çalışmada, COVID-19 salgının haberleşme sektöründeki işletmelerin finansal tablolarına etkisini tespit etmek amacıyla BIST Haberleşme sektöründe yer alan Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş. ve Türk Telekomünikasyon A.Ş'nin (2019-2020) yıl 4. Çeyrek aralığındaki finansal tabloları incelenerek salgının sektöre etkileri araştırılmıştır. Bu çalışmada kapsam olarak haberleşme sektörünün seçilmesinde Tablo 2'de yer alan bilgiler etkili olmuştur.

Tablo 2. Haberleşme Hizmetleri Faaliyet Bilgileri

FAALİYETLER	2020-3	2019-3	2019/2020 Değişim Oranı %
Elektronik Haberleşme Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmeci Sayısı (Adet)	458	460	-0,4
Elektronik Haberleşme Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmecilerin Sahip Olduğu Yetkilendirme Sayısı (Adet)	834	825	1,1
Elektronik Haberleşme Sektörü Gelirleri (TL)	20.047.141.829	17.470.224.265	14,8
Elektronik Haberleşme Sektörü Yatırımları (TL)	4.360.405.024	2.714.956.334	60,6
Sabit Abone Sayısı	12.300.390	11.542.548	6,6
Toplam Mobil Abone Sayısı	82.795.043	82.896.108	-0,1
M2m Abone Sayısı	6.107.920	5.665.824	7,8
Mobil Cepten İnternet	64.538.655	62.238.237	3,7
xDSL	10.565.391	9.700.110	8,9
Fiber	3.737.745	3.090.952	20,9
Kablo	1.223.951	1.029.167	18,9
Toplam Genişbant İnternet Data Trafığı (TByte)	8.879.291	5.847.634	51,8
Mobil	1.775.536	1.183.411	50,0
Sabit	7.103.755	4.664.223	52,3

**Kaynak:** (Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, 2020)

Türkiye’de salgının etkisini azaltmak için 2020 Mart ayında başlayan kısıtlamalar sonucunda birçok insanın evde olması ve işlerini evden yapmaları sonucunda haberleşme sektörü ön planı çıkmıştır. Tablo 2’de verilen Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Haberleşme Hizmetleri istatistiklerine göre 2020 Mart ayı sonu itibariyle sektörde yatırımların, abone sayılarının, gelirlerin ve internet kullanımının arttığı görülmektedir. Bu nedenle araştırma kapsamı olarak haberleşme sektörü seçilmiştir.

Çalışmada veriler işletmelerin finansal tablolarının Kamu Aydınlatma Platformu (KAP) internet sayfasından alınmıştır. Bu veriler kullanarak finansal analiz yöntemlerinden karşılaştırmalı finansal tablo analizi yapılmıştır. Karşılaştırmalı finansal tablolar analizi “bir işletmenin birbirini izleyen en az iki veya daha fazla faaliyet dönemine ait finansal tabloların karşılaştırılmalı olarak düzenlenmesi ve bu tablolarda yer alan kalemlerin zaman içinde göstermiş olduğu gelişmelerin ve değişiklikleri tespit ve incelenmesidir.” (Çabuk ve Lazol, 2017, s. 159)

COVID-19 salgının Haberleşme sektörüne olan etkisini yorumlamak için 2019 ve 2020 yılı baz alınıp, Karşılaştırmalı Oran Analizi yöntemi kullanılarak sonuçlar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmamızda ele alınan iki şirketin analizleri ayrı ayrı yapılarak karşılaştırma yapılmıştır. Bu çalışmada kullanılan finansal oranlar ve formülleri Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Çalışmada Kullanılan Finansal Oranlar ve Formülleri

Oran Grubu	Oran Adı	Hesaplanışı
Likidite Oranları	Cari Oran	Dönen Varlıklar / Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar
	Asit-Test Oranı	(Dönen Varlıklar-Stoklar)/ Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar
	Nakit Oran	(Hazır Değerler+Menkul Kıymetler)/ Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar
Mali Yapı Oranları	Kaldıraç Oranı	Toplam Yabancı Kaynaklar / Pasif Toplam
	Özkaynak Oranı	Özkaynak / Pasif Toplam
	Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Oranı	Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar/ Pasif Toplam
	Uzun Vadeli Yabancı Kaynak Oranı	Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar/ Pasif Toplam
Kârlılık Oranları	Brüt Satış Karı Oranı	Brüt Satış Kârı / Net Satışlar
	Faaliyet Karı Oranı	Faaliyet Kârı / Net Satışlar
	Dönem Karı Oranı	Net Kâr / Net Satışlar
	Satışların Maliyeti Oranı	Satışların Maliyeti/ Net Satışlar
	Finansman Giderleri Karşılama Oranı	Finansman Giderleri+ Dönem Karı / Finansman Giderleri

Kaynak: (Demir, 2020 s: 419)

## 2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıda verilmiştir:

Araştırma kapsamında sadece 2019 ve 2020 yılı finansal tablo verileri kullanılmıştır.

İşletmelerin mali tablolarında yaşanan finansal değişikliklerinin tamamı salgından dolayı meydana geldiği varsayılmış, salgının dışındaki olası nedenler göz ardı edilmiştir.

Araştırma sadece BIST haberleşme sektöründe yapılmış olup, BIST'e kote olmayan haberleşme şirketlerinin verileri analiz edilmemiştir.

## 2.3. Bulgular ve Tartışma

COVID-19 salgınının genel olarak BIST haberleşme sektörüne etkisini tespit edebilmek amacıyla Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş. ve Türk Telekomünikasyon A.Ş. şirketlerinin 2019 ve 2020 finansal tablo verileri kullanılarak hesaplanan finansal oranlar tablosu Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 4. Turkcell Haberleşme Hizmetleri A.Ş. ve Türk Telekomünikasyon A.Ş.'nin 2019 ve 2020 Yılları 4. Dönem Karşılaştırmalı Cari Oranları

Oran Grubu	Oran Adı	Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.		Değişim (%)	Türk Telekomünikasyon A.Ş.		Değişim (%)	Sektör Ortalaması		Değişim (%)
		2019 (%)	2020 (%)		2019 (%)	2020 (%)		2019 (%)	2020 (%)	
Likidite Oranları	Cari Oran	1,53	1,78	0,16	0,93	0,88	-0,05	1,23	1,33	0,08
	Asit Test Oranı	1,51	1,76	0,17	0,92	1,51	0,64	1,22	1,64	0,34
	Nakit Oranı	3,72	4,31	0,16	0,39	0,44	0,12	2,05	2,37	0,14
Mali Yapı Oranları	Kaldıraç Oranı	0,60	0,60	0,00	0,73	0,76	0,04	0,67	0,68	0,01
	Öz Kaynak Oranı	0,40	0,40	0,00	0,27	0,24	-0,11	0,34	0,32	-0,06
	Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Oranı	0,28	0,22	-0,21	0,32	0,34	0,06	0,30	0,28	-0,07
	Uzun Vadeli Yabancı Kaynak Oranı	0,33	0,37	0,12	0,41	0,42	0,02	0,37	0,40	0,08
Kârlılık Oranları	Brüt Satış Karı Oranı	0,30	0,29	-0,03	0,47	0,48	0,02	0,39	0,39	0,00
	Faaliyet Karı Oranı	0,27	0,29	0,07	0,26	0,26	0,00	0,27	0,28	0,04
	Dönem Karı Oranı	0,10	0,15	0,50	0,11	0,10	-0,09	0,11	0,13	0,18
	Satışların Maliyeti Oranı	0,70	0,71	0,01	0,53	0,52	-0,02	0,62	0,62	0,00
	Finansman Giderleri Karşılama Oranı	1,80	1,83	0,02	1,67	1,55	-0,07	1,74	1,69	-0,03

Tablo 3'te verilen Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş. ve Türk Telekomünikasyon A.Ş.'nin 2019 ve 2020 yılları 4. dönem finansal oranları ile değişim yüzdeleri aşağıdaki gibi yorumlanmıştır.

#### Cari oran:

Cari oranın yüksek olması işletmenin borç ödeme gücünün de yüksek olduğunu gösterir. Fakat oranın yüksek olması kredi verenlerin lehine olurken, işletme için ise lehine olarak kabul edilmemekte ve yine oranın yüksek olması kaynakların etkin kullanılmadığının göstergesi olabilmektedir. Genellikle cari oranın standart oran olarak kabul edilen 1,5-2 oranları arasında kalması beklenmektedir (Çabuk ve Lazol, 2017, s. 204). Cari oranın düşük olması işletmenin borç ödeme gücünün ve likidite durumunun kötü olduğunu düşünmeden önce stok devir hızlarına ve alacak devir hızlarına bakılması gerekir (Toroslu ve Durmuş, 2016, s. 146).

Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.'nin cari oranı 2020 yılında 1.78 olarak gerçekleşmiş ve 2019 yılına göre %16 artmıştır. Bu işletmenin nakit varlıkları 1,6

milyar TL artarken, kısa vadeli yükümlülükleri de 1,09 milyar TL azalmıştır. Diğer yandan işletmenin hasılatı da 3,97 milyar TL artmıştır. İşletme salgın nedeniyle artan gelirinin bir kısmını nakit varlık olarak tutarken bir kısmını da kısa vadeli borçlarını ödemede kullanmıştır.

Türk Telekomünikasyon A.Ş'nin cari oranı 2020 yılında 0,88 olarak gerçekleşmiş ve 2019 yılına göre %6 azalmıştır. Bu işletme, hasılatındaki 4,6 milyar TL artışa rağmen kısa vadeli yükümlülüklerinde de yaklaşık 0,5 milyar TL artmıştır. İşletme dönen varlıklarında yaklaşık 0,83 milyar TL türev varlıklarına yatırım yapmıştır.

**Asit test oranı:**

Asit test oranı işletmenin satışlarının durması sonucunda kalan dönen varlık kalemleri ile kısa vadeli borçlarını ödeyip, ödeyemeyeceğini gösterir ve standart oran 1'in üzerinde olması beklenir (Çabuk ve Lazol, 2017, s. 205). Haberleşme sektöründeki işletmeler hizmet işletmesi olduğu için her iki işletmede de stoklar önemsiz bir kalemi oluşturmaktadır. Ayrıca stok miktarlarındaki değişimler de önemsizdir. Dolayısıyla bu oran gözardı edilmiştir.

**Nakit oranı:**

Nakit oran işletmelerin alacaklarını tahsil edememesi ve stoklarını paraya çevirememesi durumunda işletmelerin borç ödeme gücünü ifade etmektedir. Standart oran olan 0,20'nin üzerinde gerçekleşmesi beklenmektedir. Eğer 0,20'nin altına düştüğünde işletmenin nakit bulma olasılığı azalmaktadır. Nakit oranın çok yüksek olmasında nakit fazlasının iyi şekilde kullanılmadığı ve hareketsiz bırakıldığı anlamına gelir (Toroslu ve Durmuş, 2016, s. 147).

Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş'nin nakit oranı 2020 yılında 4,31 olarak gerçekleşmiş ve 2019 yılına göre %16 artmıştır. İşletme yaklaşık 9,2 milyar TL tutarındaki yani nakit varlığının yaklaşık %78'lik kısmını yabancı para cinsinden tutmaktadır. İşletmenin türev ürünlere yatırım yerine yabancı para tercih ettiği değerlendirilmektedir.

Türk Telekomünikasyon A.Ş'nin nakit oranı 2020 yılında 0,44 olarak gerçekleşmiş ve 2019 yılına göre %12 artmıştır. İşletmenin literatürdeki nakit oranı olan 0,20'nin üzerinde olduğu görülmektedir. İşletme yaklaşık 3,8 milyar TL tutarındaki yani nakit varlığının yaklaşık %76'lık kısmını yabancı para cinsinden tutmaktadır. İşletmenin finansal risklere karşılık olarak hem nakit varlıklarını yabancı para cinsinden tuttuğu hem de türev ürünlere yüksek miktarda yatırım yaptığı görülmektedir.

**Kaldıraç oranı:**

Mali yapı oranlarından kaldıraç oranı değerlendirildiğinde, varlıkların % kaçının borçlarla finanse edildiğini göstermekle birlikte kaynak toplamı içerisinde yabancı kaynakların payını ifade eden orandır. Bu oran Türkiye gibi sermayesi fazla olmayan ülkelerde 0.60 olarak kabul edilir (Toroslu ve Durmuş, 2016, s. 149).

Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş'nin kaldıraç oranı 2019 ve 2020 yılında %60 olarak tablolara yansımıştır. Bu durumda işletmenin kaldıraç oranı literatürdeki oranla aynıdır.

Türk Telekomünikasyon A.Ş'nin kaldıraç oranı ise 2020 yılında 0.76 olarak gerçekleşmiş ve 2019 yılına göre %4 artmıştır. Bu durum işletmenin yüksek olan

kaldıraç oranının daha da yükseldiği yani işletmenin daha fazla ve yüksek oranlı faiz ödediğini göstermektedir. Bu durum işletmenin 2018 sonuna doğru el değiştirmesinin etkilerinin devam ettiğini göstermektedir.

**Öz Kaynak Oranı:**

Öz kaynak oranı işletme varlıklarından ne kadarlık kısmının ortaklar veya işletme sahibince finanse edildiğini gösterir (Çabuk ve Lazol, 2017, s. 209).

Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş'nin öz kaynak oranı 2019 ve 2020 yılında 0,40 olarak gerçekleşmiştir. Bu durum literatüre uygundur. İşletme uygun vade ve maliyette borçlanabildiği için öz kaynak oranını 0,40 olarak tutmaktadır.

Türk Telekomünikasyon A.Ş'nin öz kaynak oranı 2020 yılında 0,24 olarak gerçekleşmiş ve 2019 yılına göre %11 azalmıştır. Bu durum işletmenin özkaynaklar yerine daha fazla yabancı kaynakla finanse edildiğini ve daha çok faiz ödemek zorunda kaldığını göstermektedir.

**Kısa Vadeli ve Uzun Vadeli Yabancı Kaynak Oranı:**

Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş'nin kısa vadeli yabancı kaynak oranı 2020 yılında 0,28 olarak gerçekleşmiş ve 2019 yılına göre %21 azalmıştır. Uzun vadeli yabancı kaynak oranı ise oranı 2020 yılında 0,37 olarak gerçekleşmiş ve 2019 yılına göre %12 artmıştır. Bu durum işletmenin kısa vadeli borçlanma yerine uzun vadeli borçlanmayı tercih ettiğini göstermektedir. Uzun vadeli borçlanabilmek işletmenin kredibilitesinin yüksek olduğunu göstermekle birlikte işletmenin borçlanma maliyetini de artırmaktadır.

Türk Telekomünikasyon A.Ş'nin kısa vadeli yabancı kaynak oranı 2020 yılında 0,34 olarak gerçekleşmiş ve 2019 yılına göre %6 artmıştır. Uzun vadeli yabancı kaynak oranı ise oranı 2020 yılında 0,42 olarak gerçekleşmiş ve 2019 yılına göre %2 artmıştır. İşletmenin mali yapı oranlarının çok fazla değişmediği ve borçlanma politikasının maliyeti daha düşük olan kısa vadeli borçlanmaya yöneldiği değerlendirilmektedir.

**Brüt Satış Karı Oranı:**

Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş'nin brüt satış karı oranı 2020 yılında 0,29 olarak gerçekleşmiş ve 2019 yılına göre %3 azalmıştır. Bunun nedeni satış hasılatında 3,97 milyar TL'lik bir artış yaşanırken satışların maliyeti de 3,34 TL artmıştır.

Türk Telekomünikasyon A.Ş'nin brüt satış karı oranı 2020 yılında 0,48 olarak gerçekleşmiş ve 2019 yılına göre %2 artmıştır. Bunun nedeni satış hasılatında 4,63 milyar TL'lik bir artış yaşanırken satışların maliyeti de 2,81 TL artmıştır.

Her iki işletmede de satış hasılatının artışı salgın nedeniyle internet ve iletişim araçları kullanımının artmasından kaynaklanmaktadır. Ancak salgın döneminde artan internet ve iletişim araçları kullanımı işletmelerin hizmet üretim maliyetlerini ve personel maliyetlerini de önemli ölçüde artırmıştır.

**Faaliyet Karı Oranı:**

Bunun nedeni ise satış fiyatlarındaki değişiklikler ve satış giderlerindeki değişikliklerden meydana gelebileceği gibi işletmenin ana faaliyetlerinin karlı ve verimli şekilde kullanmasından kaynaklanmaktadır (Toroslu ve Durmuş, 2016, s. 167).

Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş'nin faaliyet karı oranı 2020 yılında 0,29 olarak gerçekleşmiş ve 2019 yılına göre %7 artmıştır. Bu durum işletmenin faaliyet giderlerinde tasarrufa gittiğini göstermektedir.

Türk Telekomünikasyon A.Ş'nin faaliyet karı oranı 2019 ve 2020 yılında %26 olarak gerçekleşmiştir. Her ne kadar iki dönem arasında oransal farklılık olmasa da tutar olarak 2020 yılı faaliyet giderleri faaliyet giderleri 2020 yılında 2019 yılına göre 0,6 milyar TL tutarında artış meydana gelmiştir.

### **Dönem Karı Oranı:**

Dönem karı oranı işletmenin net verimliliği konusunda bilgi vermektedir ve oranın yüksek olması olumlu bir olaydır (Çabuk ve Lazol, 2017, s. 226).

Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş'nin dönem karı oranı 2020 yılında %15 olarak gerçekleşmiş ve 2019 göre %50 artmıştır.

Türk Telekomünikasyon A.Ş'nin dönem karı oranı 2020 yılında %10 olarak gerçekleşmiş ancak 2019 göre tutar olarak yaklaşık 0,77 milyar artış sağlansa da oransal olarak %9 azalmıştır. Bu işletmenin satış maliyetleri ve faaliyet giderleri karlılığını aşağıya çekmiş görünmektedir.

### **Satışların Maliyeti Oranı:**

Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş'nin satışların maliyeti oranı 2020 yılında %71 olarak gerçekleşmiş ve 2019 yılına göre % 1 atmıştır.

Türk Telekomünikasyon A.Ş'nin satışların maliyeti oranı 2020 yılında %52 olarak gerçekleşmiş ve 2019 yılına göre %2 azalmıştır.

### **Finansman Giderleri Karşılama Oranı:**

Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş'nin finansman giderleri karşılama oranı 2020 yılında 1,83 olarak gerçekleşmiş ve 2019 yılına göre %2 artmıştır.

Türk Telekomünikasyon A.Ş'nin finansman giderleri karşılama oranı 2020 yılında 1,55 olarak gerçekleşmiş ve 2019 yılına göre %7 azalmıştır.

## **SONUÇ**

Asrın salgını olarak ifade edilen COVID-19 salgını insan sağlığına etkisinden çok ekonomik ve sosyal etkileriyle kendisinden söz ettirmektedir. İşletmeler salgın nedeniyle değişen pazarlama ve üretim yapıları ile müşteri talepleri nedeniyle salgının etkilerini farklı şekilde hissetmişlerdir. Bu çalışmanın amacı, artan iletişim ve internet kullanımı nedeniyle salgından olumlu etkilendiği istatistiklerle ortaya konulan haberleşme sektörünün salgından etkilenme düzeyini tespit etmektir.

Çalışmada BIST haberleşme sektöründe yer alan ve piyasanın iki önemli yerli işletmesi olan Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş. ve Telekomünikasyon A.Ş'nin Kamu Aydınlatma Platformunda yayınlanan salgın öncesi dönemi ifade eden 2019 finansal tabloları ile salgın sonrası döneme ait 2020 yılı finansal tabloları karşılaştırılmıştır. Böylece bu işletmelerin ve genel olarak sektörün salgın nedeniyle finansal yapılarında ve finansal performanslarında yaşanan değişimler ortaya konulmuştur.

İşletmelerin finansal yapıları ve finansal performansları literatürde genel olarak kullanılan oran analizi yöntemiyle karşılaştırmalı olarak analiz edilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

Çalışmanın sonuçlarına göre haberleşme sektörünün hizmet kullanım istatistikleriyle doğru orantılı olarak gelirlerinde ve kullanıma bağlı olarak maliyetlerinde artış meydana gelmiştir. Bu artışlar Turkcell İletişim AŞ'de nakit varlıklarını artırmak ve kısa vadeli borçları ödemek için bir fırsat olarak değerlendirilmiş ve işletmenin likidite oranları ortalama %17 artmıştır. Bu sayede işletme kısa vadeli borçlarını azaltarak uzun vadeli borçlarını bir miktar artırmış, ancak finansal yapısını (yabancı kaynak/özkaynak) değiştirmemiştir. Türk Telekomünikasyon A.Ş. de salgın nedeniyle ortaya çıkan iletişim ve internet araçlarının artan kullanımından kaynaklanan gelir artışından payını almıştır. Ancak likidite oranları Turkcell İletişim A.Ş. kadar artmamış, hatta azalmıştır. Varlıklarını genellikle türev araçlarda değerlendiren işletme, artan gelirine rağmen borçlanmaya devam etmiştir. Bu nedenle finansal yapısı özkaynak aleyhine %3 azalmıştır. Diğer yandan karlılığı tutar olarak artsa da oransal olarak azalmıştır.

Haberleşme sektörü genel olarak değerlendirildiğinde ise Turkcell İletişim A.Ş'nin yukarı çekmesiyle sektörün likidite oranları artmış, mali yapı oranlarında özkaynak ve kısa vadeli yabancı kaynak aleyhine önemsiz değişimler yaşanmıştır. Karlılıkta ise brüt satış karı oranı artmasa da satış maliyetlerinin ve faaliyet giderlerinin azalmasıyla dönem karı artış oranı %18 olarak gerçekleşmiştir. Bu durum sektörün hizmet üretim maliyetlerinin çok yüksek olduğunu, daha teknoloji yoğun yatırımlarla üretim maliyetlerini ve faaliyet giderlerini azaltmaları gerektiğinin bir göstergesi sayılabilir.

Gelecek çalışmalar sektörün hizmet üretim maliyetleri ve faaliyet giderlerine odaklanabilir. Çünkü sektördeki en önemli sorun yüksek maliyetler ve giderler nedeniyle net karın istenilen ölçüde yüksek çıkmamasıdır. Diğer yandan bu işletmelerin varlıklarını ve kaynaklarını farklı şekilde yönetme nedenleri de araştırma konusudur.

#### KAYNAKÇA

- Bahar, O., ve İlal, N. Ç. (2020). Koronavirüsün (COVID-19) turizm sektörü üzerindeki ekonomik etkileri. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 6(1), 125-139.
- Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu. (2021, Mart 15). *İletişim hizmetleri istatistikleri*. Erişim adresi: <https://www.btk.gov.tr/iletisim-hizmetleri-istatistikleri>
- Cavlak, H. (2020). COVID-19 pandemisinin finansal raporlama üzerindeki olası etkileri: BIST 100 endeksi'ndeki işletmelerin ara dönem finansal raporlarının incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(COVID-19 special issue), 143-168.
- Çabuk, A., ve Lazol, İ. (2017). *Mali tablolar analizi* (17. Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Demir, Z. (2020) COVID-19'un TFRS kapsamındaki finansal raporlamaya olan etkileri ve TMS kapsamında denetçinin dikkate alması gereken hususların değerlendirilmesi, *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 21(61), 255-278.



- Efimova, O. V., ve Rozhnova, O. V. (2020). Analytical capacity of financial statements against the backdrop of the COVID-19 pandemic. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 19(10), 1794-1821.
- International Finance Corporation (IFC). (2021, Mart 15). *COVID-19's Impact on the Global Telecommunications Industry*. Erişim adresi: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/1d490aec-4d57-4cbf-82b3-d6842eecd9b2/IFC-Covid19-Telecommunications\\_final\\_web\\_2.pdf?MOD=AJPERESveCVID=n9nxogP](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/1d490aec-4d57-4cbf-82b3-d6842eecd9b2/IFC-Covid19-Telecommunications_final_web_2.pdf?MOD=AJPERESveCVID=n9nxogP)
- İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası (ISMMMO). (2021). *Koronavirüsün (COVID-19) finansal tablolar ve bağımsız denetim çalışmaları üzerine muhtemel etkileri*. Erişim adresi [https://archive.ismmmo.org.tr/YAYINLAR/e\\_kitap/31032020\\_bulten.pdf](https://archive.ismmmo.org.tr/YAYINLAR/e_kitap/31032020_bulten.pdf)
- Kamu Aydınlatma Platformu (KAP). (2021, Şubat 5). *Şirketlerin finansal tabloları*. Erişim adresi <https://www.kap.org.tr/tr/>
- Özbirecikli, M., ve Adana, B. A. (2020). Bağımsız denetim sürecinin COVID-19 salgınının etkileri açısından değerlendirilmesi. *Journal of Business Research - Turk*, 12(2), 2080-2093.
- Özdemir, M., Karavardar, A., ve Özkan, M.(2020). COVID-19 pandemisinin finansal raporlama süreci üzerindeki etkileri: serbest muhasebeci mali müşavirler üzerine bir araştırma. *Uluslararası Yönetim Eğitim ve Ekonomik Perspektifler Dergisi*, 8(2), 166-187.
- Özen İ. (2020), Covid-19'un kâr veya zarar tablosuna etkisi, *Sosyal Mentalite ve Araştırmacı Düşünceler Dergisi*, (6)38, 2351-2368.
- Tayar, T., Gümüştekin, E., Dayan, K., ve Mandi, E. (2020). Covid-19 krizinin türkiye'deki sektörler üzerinde etkileri: borsa istanbul sektör endeksleri araştırması. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Salgın Hastalıklar Özel Sayısı*, 293-320.
- Tekbaş, İ. (2020, Mayıs 21). *Covid-19 muhasebeyi sonsuza kadar değiştirecek*. Erişim adresi <http://www.muhasebetr.com/yazarlarimiz/ismailtekbas/039/>
- Toroslu, M.V., ve Durmuş, C. N. (2016). *Finansal tablolar analizi* (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ulun, A. B. (2020). COVID-19 salgınının küresel düzeyde incelenmesi: Ekonomik etkiler ve vergisel önlemler. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 89-102.
- Yetgin, M. A. (2020). Koronavirüsün borsa istanbul'a etkisi üzerine bir araştırma ve stratejik pandemi yönetimi. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 324-335.

## PANDEMİ SÜRECİNDE AKADEMİSYEN ANNELERİN YAŞADIKLARI AİLE-İŞ VE İŞ-AİLE ÇATIŞMALARINA YÖNELİK NİTEL BİR ÇALIŞMA

Meral Bektaş<sup>1</sup>

### Özet

Aile ve iş alanı, bireylerin hayatındaki en önemli alanlar arasında yer almaktadır. Bazen bu alanların birbirini etkilemesi sonucunda bireyler, çeşitli çatışmalar yaşayabilmektedir. Bu çatışmalar; aile-iş çatışması ve iş-aile çatışması şeklinde gerçekleşebilmektedir.

Bu çalışma, pandemi sürecinde akademisyen annelerin yaşadıkları aile-iş ve iş-aile çatışma durumlarına ilişkin görüşlerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Fenomenolojik desende yürütülen ve on üç akademisyen anne ile gerçekleştirilen çalışma verileri, betimsel analiz tekniği ile yorumlanmıştır. Elde edilen bulgular çerçevesinde akademisyen annelerin pandemi sürecinde yaşadıkları dört ana temada toplanmıştır. Bu temalar; çocuk bakımı, aile-iş çatışması, iş-aile çatışması ve sosyal destektir.

Akademisyen annelerin, çocuklarına yeterli zaman ayırmaya çalışmalarına rağmen çocukların bu süreçten genel olarak olumsuz etkilendikleri ve bu durumda kendilerine olumsuz olarak yansıdığı, aile-iş ve iş-aile çatışması yaşadıkları, aile, eş ve yönetici desteğine ihtiyaç duydukları ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Aile-iş çatışması, iş-aile çatışması, pandemi süreci, anne akademisyenler.

## A QUALITATIVE STUDY ON FAMILY-WORK AND WORK-FAMILY CONFLICT EXPERIENCED BY ACADEMICIAN MOTHERS' DURING THE PANDEMIC PROCESS

### Abstract

Family and work are among the most important areas in individuals' lives. Sometimes individuals may experience various conflicts as a result of these areas affecting each other. These conflicts can occur in the form of family-work conflict and work-family conflict.

The aim of this study is to determine the opinions of academician mothers on family-work / work-family conflicts during the pandemic process. The data of this study, which was carried out in a phenomenological design with thirteen academician mothers, were interpreted using the descriptive analysis technique. The result of analyses revealed four main themes; childcare, family-work conflict, work-family conflict and social support.

Although academician mothers try to allocate sufficient time to their children, it has been revealed that their children are generally negatively affected by this process and this situation have reflected negatively on them, they have experienced family-work and work-family conflict, and they have needed family, spouse and administrator support.

**Keywords:** Family-work conflict, work-family conflict, pandemic process, academician mothers.

### GİRİŞ

Bireylerin yaşamındaki en önemli alanların başında önce aileleri daha sonra yaptıkları işleri gelmektedir. Ancak bazı bireyler için bu durum bazen tam tersi de olabilmektedir. Bireylerin önceliğinde hangi alan olursa olsun, bu alanı idare edebilmek için yeterli enerjiye ve zamana sahip olmaları gerekmektedir. Çünkü hem aile hem de iş sorumlulukları, rolleri ve beklentileri bireyleri bazen olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Aile ve iş yaşantısı arasında denge kurmaya çalışan

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu,  
[meraltahtasakal@hotmail.com](mailto:meraltahtasakal@hotmail.com)

bireyler, bu dengeyi sağlayamadıkları takdirde psikolojik ve/veya fiziksel olarak çeşitli sorunlar yaşayarak, hem aile yaşantılarında hem de çalışma yaşantılarında çeşitli sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Aile ve iş yaşantısı arasında kendini sıkışmış hissedenden bireyler için aile ve iş dengesini bozan birçok etken bulunmaktadır. 2019 yılı sonlarından beri dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgını da, bireylerin hem aile hem de iş yaşantılarını önemli derece etkileyerek, örgütler için oluğu kadar bireyler için de birçok olumsuzluğu beraberinde getirmiştir.

Yıllar boyunca yapılan araştırmalar, aile ve iş rollerinin birbirini etkilediği sayısız yolu keşfetmeyi ve anlamayı amaçlamıştır (Barling ve Sorensen, 1997; Greenhaus ve Parasuraman, 1999). Bazı araştırmacılar, iş ve aile dünyalarının ayrı olduğunu varsaymış olsalar da (Brotheridge ve Lee, 2005), çok sayıda iş-aile ara yüzünü inceleyen araştırma makalesi, iki alanın birbirini etkilediğini ve birbirinden etkilendiğini belgelemiştir (Allen, Herst, Bruck ve Sutton, 2000; Bellavia ve Frone, 2005; Boyar, Maertz, Person ve Keough, 2003; Byron, 2005; Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux ve Brinley, 2005; Ford, Heinen ve Langkamer, 2007; Grandey, Cordeiro ve Crouter, 2005; Huang, Hammer, Neal ve Perrin, 2004; Voydanoff, 2005, akt. Karima et. al:2012).

Bu araştırmanın temel sorusu "Pandemi sürecinde akademisyen annelerin, yaşadıkları aile-iş ve iş-aile çatışma durumlarına ilişkin görüşleri nelerdir?". İlgili literatür incelendiğinde aile-iş ve iş-aile çatışmasını farklı şekillerde ele alan birçok çalışmaya rastlanmış ancak özellikle 0-6 yaş grubu çocuk sahibi akademisyen annelere yönelik, aile-iş ve iş-aile çatışması ile ilgili bire bir çalışmaya rastlanamamıştır. Literatür doğrultusundan yola çıkılarak 0-6 yaş grubu çocuk/çocuklara sahibi akademisyen annelerin öncelikleri arasında çocuklarının olduğu düşünüldüğü için akademisyen annelerin çocuk bakımı ve çocuklarına ayırdıkları zamanın kalitesinin iş-aile çatışmasına ya da aile-iş çatışmasına neden olabileceği düşünülmüştür. Bu doğrultuda çalışma ile pandemi sürecinde akademisyen annelerin yaşadıkları aile-iş ve iş-aile çatışma durumlarına dikkat çekilmeye çalışılarak literatüre katkı sunulacağı düşünülmektedir.

## 1. PANDEMİ SÜRECİ

2019 yılı Aralık ayı sonlarına doğru Çin'in Hubei Eyaleti, Wuhan'da canlı hayvan pazarı ile ilişkilendirilen ve nedeni belli olmayan epidemiyolojik olarak bağlantılı bazı pnömoni vakaları ortaya çıkmış (Zhu vd., 2020) ve bütün dünyayı etkisi altına alarak hızla yayılmaya başlamıştır. Covid-19 salgın hastalığı olarak adlandırılan bu hastalık, her bir ülkenin en ücra yerlerine kadar ilerleyerek insanlığa birçok mağduriyet yaşatmıştır. Küresel ölçekte yaşanmakta olan ve Dünya Sağlık Örgütü tarafından 11 Mart 2020 tarihinde pandemi olarak ilan edilen bu olağanüstü durum karşısında, bütün dünyada olduğu gibi Türkiye'de de birçok alanda tedbirler alınmaya başlanmıştır. Özellikle YÖK (Yüksek Öğretim Kurumu) hızla harekete geçmiş ve konuya ilişkin olarak yükseköğretimde eğitime ara verilmesi kararı vermiştir. 16 Mart 2020 tarihinden itibaren, yükseköğretim kurumlarında eğitim-öğretime ara verilmiş ardından 23 Mart 2020 tarihinden itibaren uzaktan eğitim kapasitesine sahip

olan bütün üniversitelerde dijital imkânlar ile uzaktan öğretim sürecine geçilmiştir (<https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2020/universitelerde-uygulanacak-uzaktan-egitime-iliskin-aciklama.06.01.2020>).

## 2. AİLE-İŞ VE İŞ-AİLE ÇATIŞMASI KAVRAMI

Bireylerin yaşadıkları çatışmalar, aileden işe (aile-iş çatışması) ve işten aileye (iş-aile çatışması) olmak üzere çift yönlü bir çatışma türüdür. *Aile-iş çatışması*, aile beklentilerinin bireyin iş sorumluluklarını yerine getirmelerinde engel oluşturması yani aileden işe yansıyan sorunlar nedeniyle bireyin çatışma yaşamasıdır. *İş-aile çatışması* ise bireylerin yaptıkları işlerinin, aile sorumluluklarını yerine getirmelerine engel olması yani işten aileye yansıyan sorunlar nedeniyle bireylerin çatışma yaşanmasıdır (Frone vd, 1992). Aile ve iş yetişkin yaşamının en merkezi alanlarından ikisini temsil ettiği için yaşanacak çatışmalar hangi yönde olursa olsun (aileden işe/işten aileye) birbirini de etkileyebilmektedir.

### 2.1. Aile-İş ve İş-Aile Çatışması Türleri

Aile ve iş rollerinin insan yaşamındaki talepleri, çoğu zaman aile-iş/iş-aile çatışmasına dönüşebilmektedir. Çünkü bireyler, aile ve iş rolünün birbirleriyle uyumsuzluğu nedeniyle ara ara bu roller arasında çeşitli çatışmalar yaşayabilmektedir. Hayatın her alanında karşımıza çıkan çatışma kavramı, genel olarak anlaşmazlık, uyumsuzluk, stres, düşmanlık, sıkıntı, kaygı gibi davranışları ve duygu durumlarını ifade etmektedir (Akkirman, 1998).

Aile-iş ve iş-aile çatışması üç türlü gerçekleşebilmektedir.

✓ *Zaman esaslı çatışma*; bir rol için ayrılan zamanın, diğerinin gereksinimlerini karşılamayı zorlaştırmasıdır. Eşin çalışması, evde küçük çocukların bulunması vs.

✓ *Gerginlik esaslı çatışma*; bir rolden kaynaklanan gerginliğin, başka bir rolün gerekliliklerini zorlaştırmasıdır. Aile içi anlaşmazlıklar, eşin yetersiz desteği vs.

✓ *Davranışsal esaslı çatışma*; bir rolün gerektirdiği özel davranışların diğerinin gereksinimlerini karşılamayı zorlaştırmasıdır. Daha çok yönetici olarak çalışanların yaşadığı bir çatışma türüdür. Aileleri yöneticilerden sıcak ilişkiler, çalışanları ise açıklık beklerler (Greenhaus ve Beutell, 1985).

Türkiye’de kadın akademisyenlerin sayısının hızla artışına rağmen, akademik unvan kademeleri yükseldikçe kadın sayısının azaldığı görülmektedir. Nitekim Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi 2020 verilerine göre Türkiye Üniversitelerindeki akademik kadroların %45’ini kadınlar oluşturmalarına rağmen, profesör ve doçent kadrolarında erkek akademisyenlerin daha fazla yer aldığı görülmektedir (<https://www.anneolmak.com/konu/akademisyen-anne-olmak.540/> 04.01.2021). Kadının iş ve ev hayatındaki sorumluluklarının bu süreçte etkili olduğu ana nedenler arasında yer almaktadır. Çünkü özellikle akademisyen annelerin akademik araştırmaların yanı sıra bir de ev ve çocuk sorumluluklarının olması akademik yükselme süreçlerini olumsuz olarak etkileyebilmektedir.

Bilim kadınları hem Covid-19 hem de ataerkillikle mücadele ediyor (<https://www.timeshighereducation.com/blog/women-science-are-battling-both-covid-19-and-patriarchy#%20-> 07.01.2021) başlıklı yazıda, çoğu kadın için bardağı taşıran son damlanın eşitsizlik olduğuna vurgu yapılarak, kadınların özellikle ev işleri, çocuk bakımı ve yaşlanan ebeveynler ve topluluk üyeleri için sorumlulukla karşı karşıya kaldıklarını ve kadın öğretim elemanlarının ev işlerini yapmak ve çocuklara bakmak için erkek meslektaşlarına göre çok daha fazla zaman harcadıkları dile getirilmiştir. Şimdi neredeyse tüm dünyada evden çalışıldığı için bu sorumlulukların özellikle çocuk bakımı yükünün büyük ölçüde kadınlara düştüğü ifade edilmiştir.

Megan Frederickson, annelerin hem çalışmak hem de ebeveynlik yapmak zorunda oldukları için kendilerini çok hırpaladıklarına vurgu yaparak; “ben kadrolu bir profesör ve bilim insanıyım. Laboratuvarım, hibelerim ve lisansüstü öğrencilerim var. Akademik makaleler yazıyorum ve öğretiyorum ve bir kitap yazmanın ortasındayım. Aynı zamanda ben bir anneyim. Yemek yapıyorum, temizlik yapıyor ve çocuğumu besliyorum. Yani akademisyen anneler, hem çalışmak hem de ebeveynlik görevlerinin çoğunu üstlenmek zorunda kalmanın acısını sonuna kadar hissediyorlar” (<https://phys.org/news/2020-05-women-men-coronavirus-pandemic.html-> 07.01.2021) derken hangi ülkede olursa olsun akademisyen annelerin işlerinin ne kadar zor olduğuna vurgu yapmaktadır. AB katılım sürecindeki Türkiye’nin kadın istihdamı karnesine göre de Türkiye’de ailevi sorumluluklar ile çocuk ve yaşlı bakımı gibi görevler, kadının sorumluluğunda görülmekte olup özellikle 0-5 yaş aralığındaki çocukların gündüz bakımında da annelerin ilk sırada yer aldıkları görülmüştür (Özcan, 2019).

### 3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Kuramsal çerçeve ve ampirik bulgular ışığında, akademisyen annelerin aile-iş ve iş-aile çatışması ile ilgili durumlarına ilişkin görüşlerini ortaya koymak amacıyla bu araştırma tasarlanmış ve nitel bir çalışma yapılmasının konuya daha uygun olduğu düşünülmüştür.

#### 3.1. Amaç ve Yöntem

Çalışmanın amacı, pandemi sürecinde akademisyen annelerin iş-aile ve aile-iş çatışma durumlarına ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır. Bu araştırmanın problem cümlesi “Pandemi sürecinde akademisyen annelerin, yaşadıkları aile-iş ve iş-aile çatışma durumlarına ilişkin görüşleri nelerdir?” olarak belirlenmiştir. Alt problemler ise,

- ✓ Akademisyen annelerin pandemi sürecinde, çocuk bakımı ve çocuklarına ayırdıkları zamanın kalitesi ile ilgili yaşadıkları sorunlar nelerdir?
- ✓ Pandemi sürecinde akademisyen annelerin aile sorumluluklarının, işleri ile ilgili sorumluluklarını yerine getirirken oluşturduğu sorunlar nelerdir?
- ✓ Pandemi sürecinde akademisyen annelerin işlerinin, aile sorumluluklarını yerine getirirken oluşturduğu sorunlar nelerdir?
- ✓ Akademisyen annelerin eş, aile, yöneticileri ve mesai arkadaşlarından beklentileri nelerdir?

Çalışmada, veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmede araştırmacı, planladığı kapsam doğrultusunda ve konunun amacına uygun olarak sorularını hazırladıktan sonra görüşme sürecinde bu sorular konuya uygun bir şekilde değiştirilebilmekte ya da yenileri eklenebilmektedir (Güler vd., 2015). Görüşme odaklı yapılan nitel çalışmada katılımcılar, araştırmaya gönüllü olarak dâhil edilmiştir.

### 3.2. Araştırma Deseni

Bu çalışmada, nitel yöntemde yer alan fenomenolojik desen tercih edilmiştir. Fenomenolojik desen, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanarak, bize tümüyle yabancı olmayan ancak aynı zamanda da tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlamaktadır ([http://acikders.atauni.edu.tr/pluginfile.php/77629/mod\\_resource/content/0/SEC.pdf-20.01.2021](http://acikders.atauni.edu.tr/pluginfile.php/77629/mod_resource/content/0/SEC.pdf-20.01.2021)). Elde edilen veriler, betimsel analiz tekniği ile çözümlenmiştir. Betimsel analizde görüşme grubundan elde edilen veriler olduğu gibi değiştirilmeden alıntılama şeklinde verilebilmektedir. Çalışma grubunda yer alan akademisyenlere birer takma isim (Rumuz) verilerek gerekli alıntılar yapılmıştır.

### 3.3. Çalışma Grubu

Çalışma grubundaki katılımcılar, Devlete bağlı üniversitelerde görev yapan ve 0-6 yaş grubunda çocuğu olan akademisyen annelerden oluşmaktadır. Bu doğrultuda amaçlı örneklem yöntemi ile akademisyen annelere ulaşılmıştır. Amaçlı örneklem, derinlemesine araştırma yapabilmek için çalışmanın amacı doğrultusunda daha fazla bilgiye sahip olduğu düşünülen kişilerin tercih edilmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2003).

Tablo 1: Çalışma Grubundaki Katılımcılara Ait Bilgiler

Katılımcı No	Unvan ve Rumuz	Yaş	Çocuk Sayısı	Çocuğun Yaşı	Eğitim Şekli	Çocukların Bakımı
K1	Dr. Öğr. Üyesi Sinem	38	1	2	Uzaktan	Ben ve eşim
K2	Dr. Öğr. Üyesi Merve	45	1	5	Uzaktan	Ben ve eşim
K3	Öğr. Gör. Dr. Dilan	41	2	4,5 (İkiz)	Uzaktan	Bakıcı
K4	Dr. Öğr. Üyesi Nil	39	2	4 ve 9	Uzaktan)	Anneanne-dede
K5	Dr. Öğr. Üyesi Gül	39	1	2,5	Uzaktan	Ablası ve ablasının eşi
K6	Dr. Öğr. Üyesi Gamze	35	2	2 ve 6	Uzaktan	Ben ve annem
K7	Arş. Gör. Dr. Su	33	1	4,5	Uzaktan	Kreş
K8	Dr. Öğr. Üyesi Nur	42	1	6	Uzaktan	Tek başına ben
K9	Dr. Öğr. Üyesi Rüya	39	2	3,5 ve 10	Uzaktan	Ben ve eşim

K10	Öğr. Gör. Tülin (Doktora Yapıyor)	35	1	3,5	Uzaktan	Ben ve eşim
K11	Dr. Öğr. Üyesi Cansu	31	1	4	Uzaktan	Kreş
K12	Dr. Öğr. Üyesi Tansel	39	1	4	Uzaktan	Eşim ve ben
K13	Öğr. Gör. Mehtap (Doktora yapıyor)	33	1	1,5	Uzaktan	Eşim- anneanne- dede

Tablo 1'e göre katılımcıların yaş aralığı 31-45' dir. Akademisyen annelerin çoğunluğunun tek çocuğa sahip olduğu ve bu çocukların yaş aralığının ise 1,5-6 yaş arasında değiştiği görülmektedir.

### 3.4. Bulgular

Elde edilen bulgular çerçevesinde akademisyen annelerin pandemi sürecinde yaşadıkları, dört ana tema altında toplanmıştır. Bu temalar; çocuk bakımı, aile-iş çatışması, iş-aile çatışması ve sosyal destektir.

#### 3.4.1. Çocuk Bakımı

Pandemi sürecinde akademisyen anneler çocukları ile ellerinden geldikçe kaliteli zaman geçirmeye çalışarak, çocuk bakımı ile ilgili konuları genellikle kendilerinin üstelendiklerini ancak bazı akademisyen anneler içinde bulundukları durumdan dolayı bakıcı ya da anneanne, abla ve eşlerinden yardım aldıklarını belirtmişlerdir.

*Çocuklarım 4,5 yaşında ikizler, normalde kreşte olmaları gerekirdi ancak bakıcı bakıyor. Sosyal, zihinsel ve motor becerileri açısından bakıcının oldukça yetersiz kaldığını düşünüyorum. (Öğr. Gör. Dr. Dilan)*

*Çocuklarımla eğitim ve öğretim açısından fazlasıyla ilgilenecek ve destek olacak zaman buldum, akademik başarılarının arttığını gözlemledim ancak arkadaşsızlık onları çok yalnızlaştırdı ve fazlasıyla teknoloji bağımlısı oldular. (Dr. Öğr. Üyesi Rüya)*

#### 3.4.2. Akademisyen Annelerin Pandemi Sürecinde Yaşadıkları Aile-İş Çatışması

Akademisyen anneler, uzaktan eğitim sürecinde okul işlerini evden yürütmeye çalışırken evdeki aile sorumluluklarının da çok fazla olması nedeniyle aile-iş çatışması yaşadıklarını dile getirmişlerdir.

*"...5 yaşında bir kızım var. Ancak kızım uyuduktan sonra akademik çalışma yapabiliyorum. Ondan önce yemek yap, ortalığı topla, yedir, içir, oyun oyna....derken uyku saati, saatlerce uyutma çabaları ve sonunda yorgun, bitkin bir akademisyen anne olarak bilgisayar başına geçmek....burada ne kadar verimli olunabilirse o kadar verimli olduğumu düşünüyorum. (Dr. Öğr. Üyesi Merve)*

*Aile durumum yaptığım işte akademik çalışmalarımı ertelememe neden oldu. Çünkü her şeye yetişemiyorum. Ne kadar erken kalksam da zorunlu işleri yapıyorum ancak onun*

*dışında akademik çalışmalarına bekârlık ya da pandemi süreci öncesindeki gibi zaman ayıramıyorum. (Dr. Öğr. Üyesi Tansel)*

*Evden çalışma ortamında ev içi sorumluluklar da artınca iş verimim düştü. Özellikle pandemi sürecinin ilk aylarında kafamı toplamakta çok zorlandım. (Dr. Öğr. Üyesi Su)*  
*İşim açısından (ders anlatma boyutu açısından) değersizleştiğimi ve köreldiğimi hissediyorum. Ev işleri nedeniyle bazen akademisyen olduğumu unutuyorum rol çatışması yaşıyorum. (Dr. Öğr. Üyesi Rüya)*

#### **3.4.3. Akademisyen Annelerin Pandemi Sürecinde Yaşadıkları İş-Aile Çatışması**

Akademisyen anneler, bazı yöneticilerin kendilerine zorluk çıkardıkları için evde çocukları ile vakit geçirecekleri süreçte okula giderek okul işlerini yürüttüklerini, ya da evde ders anlatabilecekken yöneticilerinin isteği üzerine okula gidip uzaktan eğitim yolu ile ders anlattıklarını ifade etmişlerdir.

*Aniden çıkan toplantılar yüzünden çocuğuma verdiğim sözleri tutamıyorum. Ev dağınık kafa dağınık şekilde yaşamaya başladık. Her şeyi bir kenara bırakıp bugün doyasıya oynayalım dediğim akşamlarda whatsapp grubundan saat 20.00'de X toplantısı yapılacaktır, katılımınız rica olunur şeklinde mesaj alıyorum. (Dr. Öğr. Üyesi Cansu)*  
*Akademisyenliğin mesai kavramı olmadığı için gece-gündüz fark etmeksizin her an çalışma yapabilme durumu nedeniyle hiç kendime vakit ayıramamış olmam (sosyal açıdan) beni çok zorladı ve hala zorluyor. (Dr. Öğr. Üyesi Rüya)*

*Bazen okul işlerine yetişirken çocuğum için üzülüyorum, çünkü bana sorduğu soruları geçiştirmek zorunda kalıyorum. (Dr. Öğr. Üyesi Merve)*

#### **3.4.4. Akademisyen Annelerin Sosyal Destek Beklentisi**

Birçok işi aynı anda yapmak zorunda kalan akademisyen anneler, aileleri, eşleri ve yöneticilerinden destek beklediklerini dile getirmişlerdir.

*Eşimin daha fazla ev işi yapmasını isterdim.. Maden eşit haklara sahibiz, madem ikimizde çalışıyoruz o zaman O da ev işlerinden ve çocuktan benim kadar sorumlu olmalı. Maalesef kültürümüz erkeklere hizmet etmeyi öğrettiği için bu o kadar kolay değiştirilmiyor. (Dr. Öğr. Üyesi Tansel)*

*Yöneticiden hiç destek alamıyoruz. Uzaktan eğitime geçmemize rağmen okula gidip odamızda ders vermemizi istiyorlar. Oysa okullar kapalı, çocuklar evde, işimle ilgili yapmak istediklerimi yapamıyorum. (Dr. Öğr. Üyesi Nil)*

Akademisyen anneler pandemi sürecinde, aile ve işleri ile ilgili çeşitli olumlu durumlar da karşılaşmışlardır. Uzaktan eğitime geçilince okula gitmek için hazırlanmak ya da yola harcaacakları zamanın kendilerine kaldığını ifade etmişlerdir.

*İş yerim ve evim arasındaki mesafe uzak. Günlük 2 saatimi yolda araba kullanarak geçiriyordum. Şimdi bu yolu çekmediğim için daha fazla çalışabiliyorum. (Dr. Öğr. Üyesi Cansu)*

*Üniversitede ders saatleri dışında idari görevler ve öğrencilerin sorunlarıyla ilgilenmek için çok zaman geçiriyordum. Yol, hazırlanma süresi gibi zaman kayıpları ortadan kalkmış oldu. (Öğr. Gör. Dr. Dilan)*



*Normal süreçte ikinci öğretimlerde derse girmek beni çok yoruyordu, oğlumla daha az zaman geçiriyordum. Şu anda derslerin evden anlatılması iyi. Geç vakitlerde eve gelmek yok, soğuk günlerde otobüs beklemek yok... (Dr. Öğr. Üyesi Tansel)*

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırma, pandemi sürecinde akademisyen annelerin aile-iş ve iş-aile çatışma durumlarına ilişkin görüşlerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Çünkü pandemi süreci ile birlikte üniversitelerde uzaktan eğitim sürecinin başlaması ve herkesin eve kapanması ile evdeki işler artmaya başlamış bu durum sonucunda akademisyen annelerin aile yükü de bir kat daha artmıştır. Bu süreç, akademisyen annelerin iş-yaşam dengelerinde çeşitlik sıkıntılar oluşturarak akademisyen annelerin aile-iş ve iş-aile çatışması yaşamalarına neden oluşturabilmiştir.

Akademisyen anneler doğal olarak öncelikle eşleri, aileleri daha sonra okul yönetimi ve mesai arkadaşlarından anlayış ve sosyal destek beklerler. Çünkü işyerinde (yöneticiler, iş arkadaşları) ve iş dışı sosyal ağlarda (özellikle eşler ve aile) sağlanan sosyal destek, rol çatışmalarının yönetilmesini sağlayan son derece önemli (Baki ve Piyal, 2020) faktörler arasında yer almaktadır. Coşkuner (2013)'in yapmış olduğu araştırma sonucunda, yöneticinin aile yaşamına yönelik desteği, iş-aile çatışmasını azaltarak; evlilik ve yaşam tatminini; eşin işe yönelik desteği aile-iş çatışmasını azaltarak; aile ve yaşam tatminini arttırdığı ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada, *ev işleri nedeniyle bazen akademisyen olduğumu unutuyorum rol çatışması yaşıyorum. Anne miyim, bakıcı mıyım, temizlikçi miyim, esir miyim, aşçı mıyım, evin hanımı mıyım, bulaşıkçı mıyım ben kimim? Şu süreçte görünürde akademisyenim (Dr. Öğr. Üyesi Rüya)* diyen akademisyen annenin özellikle eş ve aile desteğine ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Yine Twitter hesabından akademisyen bir annenin, hafta sonu planı başlıklı paylaşımı; *Cuma günü kurduğun hayal; yarım kalan çalışmayı tamamlayayım, sonuç yazayım, analiz yapayım. Cumartesi-Pazar ise evde gerçekte yaşanan; temizlik aradan çıksın, yemek yapayım, yarının çorbasını kaynatayım, yoğurt mayalayayım, çocuk yıkayayım....* Bu paylaşım akademisyen annelerinin yaşadıkları aile-iş çatışmasına verilebilecek en güzel örneklerdendir. Gerekli eş, aile desteği göremeyen akademisyen anneler için bu sürecin yönetimi elbette kolay değildir.

Yapılan çalışmada, pandemi süreci ile birlikte eve kapandıktan sonra kendilerini yorgun, tükenmiş hisseden üç akademisyen anne psikolojik destek alarak, iki akademisyen anne rahatlamak için ilaç kullanarak bu süreci atlattırmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. İki akademisyen anne ise psikolojik destek almak istiyorum, bu süreçle nasıl baş edeceğimi bilemiyorum şeklinde ifadeler kullanmıştır.

Akademisyen annelerin daha az aile-iş ve iş-aile çatışması yaşamaları için çeşitli önerilerde bulunulabilir;

- ✓ Eşler, akademisyen anneleri sadece anne kategorisine koymadan, çalışan bir kadın olarak görerek ailevi konularda daha fazla sorumluluk alabilirler,
- ✓ Okul yönetimi akademisyen annelere iş yükü verirken, annelik durumlarını göz önünde bulundurabilir,

- ✓ Mesai arkadaşları desteğe ihtiyaç duyan akademisyen annelere gerekli desteği sağlamaya çalışabilir,
- ✓ Kreş yaşında çocukları bulunan akademisyen anneler için, üniversitelerde kreş imkânları sunulabilir.

Aile ve iş hayatının yorucu basamaklarını çıkmaya çalışırken akademisyen annelerin, zaman zaman yaşadıkları aile-iş ve iş-aile çatışması aslında sadece akademisyen annelerin sorunu olarak görülmemelidir. Çünkü bir toplumda sağlıklı bireylerin yetişebilmesi için gerekli anne desteği görmüş çocuklara, yeterli akademisyen desteği alabilmiş öğrencilere ihtiyaç vardır. Akademisyen anneler ise çocuklarına ve öğrencilerine gerekli desteği sağlayabilmeleri için evde eşleri ve aileleri okulda ise yöneticileri ve çalışma arkadaşlarının desteğine ihtiyaç duyarlar. Yeterli sosyal desteği çevresinden alabilen akademisyen anneler hem aile hem de iş hayatında daha başarılı ve mutlu olabilirler. Mutlu bir anne evinde, mutlu bir çalışan ise iş hayatında olumlu davranışlar sergileyerek daha verimli olabilir.

Araştırma sınırlılıkları, araştırma 0-6 yaş grubu çocuğu olan akademisyen annelerin aile-iş çatışması ve iş-aile çatışması ile ilgili görüşlerini ortaya koymak amacıyla yapılmış ve nitel araştırma yöntemi ile yürütülmüştür. Karma ya da nicel yöntemler kullanılarak vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyen anneler de dâhil edilerek yeni çalışmalar yapılabilir. Ayrıca çalışma farklı kültürlerde yaşayan akademisyen annelerle yeniden ele alınabilir. Çünkü akademisyen annelerin karşılaştıkları zorlukları görebilmek ve çözüm önerileri geliştirebilmek için daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir. Çünkü akademisyen annelerin karşılaştığı sorunlar bu çalışma sonuçlarıyla sınırlı değildir. Akademisyen annelerin Covid-19 salgını sürecinde yaşadıkları aile-iş ve iş-aile çatışmalarına dikkat çekilerek, bu araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı ve farklı çalışmalara (aile-iş dengesi, stres, çalışma koşulları gibi) ışık tutacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akkirman, A. D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 1-11
- Baki S. ve Piyal B. (2020). Covid-19 pandemisi ve benzeri olağanüstü durumlarda sağlık çalışanları açısından iş-aile çatışması, *Sağlık ve Toplum Özel Sayı Temmuz*.
- Coşkuner S. (2013). Akademisyenlerin iş ve aile karakteristiklerinin evlilik, aile ve yaşam tatmini ile ilişkisi: iş ve aile çatışmasının aracı rolü, (Doktora tezi Hacettepe Üniversitesi Ankara)
- Frone M.R., Russell, M., Cooper, M.L. (1992). Antecedents and outcomes of work family conflict: testing a model of the work family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65-78.
- Greenhaus, J.H., Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles, *Academy of Management Review*, 10 (1), 76-88.

- Karimi et. al. (2012). Consequences of conflict between work and family among Iranian female teachers, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2 (2), 1869-1875.
- Özcan M. (2019), AB katılım sürecindeki Türkiye'nin kadın istihdamı karnesi, İktisadi Kalkınma Vakfı.
- Yıldırım, A. Ve Şimşek, H. (2003). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Seçkin Yayınları.
- Zhu N, Zhang D, Wang W, et al. (2020). A Novel coronavirus from patients with pneumonia in China 2019, *The New England Journal of Medicine*, 382(8), 727-733.
- (2021, Nisan 04) Akademisyen Anne Olmak, Erişim Adresi: <https://www.anneolmak.com/konu/akademisyen-anne-olmak.540/>.
- (2021, Mayıs 05) Erişim Adresi: <https://www.yenisafak.com/hayat/prof-dr-numan-kurtulmus-turk-kahvesinde-3416766>.
- (2021, Ocak 06) Erişim Adresi: <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2021/universitelerde-uygulanacak-uzaktan-egitime-iliskin-aciklama.aspx>.
- (2021, Ocak 07) Frederickson M., Women are getting less research done than men during this coronavirus pandemic Erişim Adresi: <https://phys.org/news/2020-05-women-men-coronavirus-pandemic.html>.
- (2021, Ocak 07) Women in science are battling both Covid-19 and the patriarchy, Erişim Adresi: <https://www.timeshighereducation.com/blog/women-science-are-battling-both-covid-19-and-patriarchy#%20>.
- (2021, Ocak 07) Erişim Adresi: <https://www.timeshighereducation.com/blog/women-science-are-battling-both-covid-19-and-patriarchy#%20>.
- (2021, Ocak 20) Erişim Adresi: [http://acikders.atauni.edu.tr/pluginfile.php/77629/mod\\_resource/content/0/SEC.pdf](http://acikders.atauni.edu.tr/pluginfile.php/77629/mod_resource/content/0/SEC.pdf).

## PANDEMİ SÜRECİNDE ÖĞRETMENLERİN UZAKTAN EĞİTİM SÜRECİNİN DEĞİŞİM DİRENCİNE ETKİSİ: ÜNYE'DE BİR ARAŞTIRMA

Deniz YILDIZ<sup>1</sup>  
Murat AYAR<sup>2</sup>

### Özet

Bu araştırmada, Covid-19 pandemi sürecinde gelişen uzaktan eğitim sisteminin, öğretmenlerin değişime direncine etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin uzaktan eğitim algısına bakışını ölçmek için Ilgaz (2008) tarafından geliştirilen "Çevrimiçi Öğrenme Sistemleri Kabul Ölçeği" kullanılmıştır. Değişime direnci ölçmek için ise; Oreg (2006) tarafından oluşturulan ve Çalışkan'ın (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve geliştirilen "Değişime Direnç Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma, Ordu ili Ünye ilçe sınırlarında eğitim-öğretim faaliyetini sürdüren liselerdeki öğretmenlerin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Toplamda, uygulamaya katılan 10 okuldaki 562 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada ileri sürülen hipotezi test etmek için korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre pandemi döneminde öğretmenlerin uzaktan eğitim sürecinin, değişim direnci üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Uzaktan Eğitim, Değişime Direnç, Lise Öğretmenleri

## THE EFFECT OF DISTANCE EDUCATION PROCESS OF TEACHERS ON THE RESISTANCE OF CHANGE IN THE PANDEMIA PROCESS: A RESEARCH IN THE ÜNYE

### Abstract

In this study, it was conducted to determine the effect of the distance education system that developed during the Covid-19 pandemic on the resistance of teachers to change. In the study, "Online Learning Systems Acceptance Scale" developed by Ilgaz (2008) was used to measure teachers' perception of distance education. To measure the resistance to change; The "Resistance to Change Scale" was used, which was created by Oreg (2006) and adapted and developed into Turkish by Çalışkan (2019). The research was carried out with the participation of high school teachers who continue their education and training activities in the Ünye district of Ordu province. In total, 562 teachers from 10 schools participating in the application form the sample of the study. In total, 562 teachers from 10 schools participating in the implementation constitute the sample of the study. Correlation analysis and multiple linear regression analysis were used to test the hypotheses put forward in the research. According to the results of the research, the distance education process of teachers during the pandemic period has a negative significant effect on the resistance of change.

**Keywords:** Distance Learning, Resistance to Change, High School Teachers

### GİRİŞ

Radikal ve büyük gelişimler, toplumun her aşamasını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu etki her zaman olumlu olmamaktadır. Çin'de başlayarak tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 virüsü sonucu Dünya Sağlık Örgütü (WHO)

<sup>1</sup> Öğr. Gör. Dr., Ordu Üniversitesi Ünye Meslek Yüksekokulu, [denizyildiz1990@gmail.com](mailto:denizyildiz1990@gmail.com), ORCID: 0000-0003-3090-8872

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Giresun Üniversitesi Dereli Meslek Yüksekokulu, [muratayar\\_71@hotmail.com](mailto:muratayar_71@hotmail.com), ORCID: 0000-0001-7124-0325

tarafından ilan edilen pandemi her sektörü etkilediği gibi eğitim sektöründe etkilemiştir. Eğitimde, geleneksel yöntem olan yüz yüze eğitimden, uzaktan eğitim sistemine geçilmesini zorunlu kılmıştır. Eğitim sektöründeki bu değişimden en çok eğitim sistemi içerisindeki en önemli aktörlerden biri olan öğretmenler etkilenmiştir.

Bu çalışmanın amacı, koronavirüs pandemi sürecinde, Ordu ili Ünye ilçesindeki liselerde görevini sürdüren öğretmenlerin, değişim dirençlerinin eğitimde uzaktan eğitim sistemine etkisinin ne olduğunu ortaya koymaktır. Ordu'nun Ünye ilçesinde MEB'e bağlı şekilde eğitim faaliyetini sürdüren 10 lisenin, 562 öğretmenine anket uygulanmıştır. Uygulama sonucu elde edilen verileri SPSS 21 programı ile analiz edilmiştir.

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu kısmında araştırmaya ilişkin, uzaktan eğitim ve değişime direnç değişkenleri kavramsal boyutta ele alınarak değerlendirilmiştir.

#### Uzaktan Eğitim

Teknolojinin gelişmesi ve internetin yaygınlaşması ile eğitim sektöründe de değişim ve gelişimler yaşanmıştır. Açık sistem olan okul, yenilik ve değişime karşı her zaman duyarlı bir yapıya sahiptir (Helvacı, Çankaya, & Bostancı, 2013, s. 122). Bu değişimin en belirgin özelliği yüz yüze yapılan eğitimlerin dijital ortamda uzak eğitim olarak gerçekleştirilmeye başlanmasıdır. Üniversitelerin açıköğretim fakültelerinde dijital platformlarda eğitim yaygın olarak uzaktan eğitim olarak uzun yıllardır sürdürülmektedirler. Günümüzde ise, uzaktan eğitim sistemi pandemi koşulları nedeniyle eğitim sektörünün tamamında yaygınlaşmıştır.

Uzaktan eğitim sistemi, iletişim teknolojisindeki gelişmeler ve öğretime entegre edilmesiyle oluşmuştur (Arat & Bakan, 2011, s. 364). Bu gelişmeler sayesinde eğitime ayrılan kaynakların etkili kullanımı ile öğrenme ortamları, öğrenmenin niteliği ve esnekliği artmıştır (Göktaş, Yıldırım, & Yıldırım, 2008, s. 32). Uzaktan eğitim sistemi ile hem eğitimciler hem öğrenciler eş zamanlı olarak öğrenmede yer ve zaman açısından esneklik avantajı kazanmıştır.

Uzaktan eğitim; iletişim teknolojileri yardımıyla, farklı yerlerde bulunan öğrenci ve öğretmenlerin, gerçekleştirdikleri öğrenme faaliyetidir (İşman, 1998, s. 18). Başka bir tanımla; kaynak ve alıcı arasındaki iletişimin birbirlerine uzak ortamlarda yapıldığında alıcılara öğrenmede; zaman, yaş, ortam gibi unsurlar açısından bireysellik, esneklik ve bağımsızlık imkânı sağlayan, yazılı, basılı, teknolojik işitsel araçların yüz yüze eğitimdeki gibi kullanıldığı, planlı ve sistematik eğitim teknolojisi olarak tanımlanmaktadır (Uşun, 2006, s. 7). Özetle uzaktan eğitim; geleneksel yönetimdeki eğitimde sınıf içi ortamların yeterli olmadığı durumlarda, eğitimin önceden planlanarak, iletişim ve etkileşimli olarak, eğitimin bir merkezden yürütülerek, geniş kitlelere eğitim alırken esneklik sağlayan, eğitim modelidir.

Uzaktan eğitim modeli, önemli avantajları da beraberinde getirmektedir. Bunlardan ilki eğitimi alanların herhangi bir yaş aralığı ya da belirli bir mekânda bulunma zorundalıkları yoktur. Buda öğrencilere zaman esnekliği sağlayarak, kendi çalışma programlarını hazırlama imkânı sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle

öğrencilere bağımsızlık kazanmaktadır. Aynı zamanda, görsel ve işitsel araçların, basılı metinler ya da TV yayınlarının tek bir merkezden üretimi de önemli bir avantaj sağlamaktadır. Öğrencilerin, elektronik medya ve kişiye özel teknoloji kullanımı ile bireyselleşmesi sağlanabilir. Buda bireyin kendi başına öğrenmesini kolaylaştırmaktadır (Özdil, 1986, s. 7).

Günümüzde iletişim teknolojilerin hızla gelişimi, geleneksel eğitim yöntemlerini değiştirerek geliştirmiştir. Buna ek olarak, dünyayı küresel çapta etkileyen koronavirus pandemi ile eğitim, radikal şekilde değişime zorlanmıştır. Tüm eğitim kurumları eğitimlerini, uzaktan eğitim olarak gerçekleştirmeye başlamıştır. Uzaktan eğitimin tarihi 1700'li yıllara kadar uzanmasına rağmen, dünya tarihinde en yaygın dönemini 2020 yılında gerçekleştirmiştir (Eken, Tosun, & Eken, 2020, s. 115). Covid-19 salgını ile birlikte Türkiye de, dünyada diğer ülkeler gibi eğitim öğretim sürecinde aksaklık yaşanmaması için uzaktan eğitimin sistemine geçmiştir.

Özellikle bireylerin eğitim alma haklarını devam ettirmek ve eğitimde fırsat eşitsizliğini en aza indirmek adına tüm dünyada olduğu gibi Türkiye de geleneksel yöntemden ayrılarak, ülkede eğitimi sürdürmek adına uzaktan eğitime geçmiştir (Eken, Tosun, & Eken, 2020, s. 118).

#### **Eşitlik Kuramı**

Simonson tarafından geliştirilen eşitlik kuramı, öğreticilerin ne zaman öğrettiklerini göz ardı ederek, tüm öğrenenler için eşit öğrenme ortamlarının sağlanmaya çalışılmasıdır. Bu düşüncenin odak noktası öğrenenlerin eşit imkânlarla sahip olması yatmaktadır. Ancak Simonson, öğrenenler için öğrenirken ki ortamlarının eşitliğinden değil, öğrenme deneyimlerinin eşit olması gerektiğini vurgu yapmaktadır. Eşitlik kuramı ile yüz yüze eğitimdeki öğrenme çıktıları ile uzaktan eğitimdeki çıktılarında benzer olmasını amaçlamaktadır (Gökmen, Duman, & Horzum, 2016, s. 35-36). Diğer bir ifadeyle uzaktan eğitimde eşitlik kuramı “öğrenme deneyiminin eşitliği” olarak algılanmalıdır. Literatürde yeterli bir çalışma olmaması ile, yüz yüze eğitimdeki öğrenme deneyimi eşitliği ile uzaktan eğitimdeki öğrenme deneyimi, öğrenme sonuçlarının tür ve niteliğine bağlı olarak değişip değişmeyeceği belirsizlik göstermektedir (Karataş, 2003, s. 100).

Eşitlik teorisi, öğrencilerin, öğretim tecrübelerinin değişmesi veya azalması durumunda eksikliği gidermek için yeterli düzeyde değildir. Uzaktan eğitim sistemi, öğrencilerin öğrenmeyi istemesi ya da kaynakların nasıl olmasıyla alakadar olmadan, onların eşit öğrenme deneyimini almasına odaklanmaktadır. Bu teorinin ilk anahtarı; içerik eşitliğidir. Yüz yüze ve uzaktan eğitim ortamları fiziksel olarak farklılık göstermektedir. Bu noktada öğretmenlere büyük sorumluluk düşmekte ve öğrencilere eşit düzeyde bilgiler vermeleri gerekmektedir. Teorinin ikinci anahtarı ise öğrenme deneyiminin içeriğidir. Bu deneyim; gözlem, hissiyat ve faaliyetleri kapsamaktadır. Birbirinden farklı bölgelerde eğitim alan çeşitli öğrenciler, çeşitli zamanlarda çeşitli öğrenme deneyimi kazanabilmektedir. Bu noktada öğretmenin verdiği bilgiler bazı öğrencilere yetersiz bazı öğrencilere ise fazla gelmektedir. Eğitim faaliyetlerinin ve bu eğitimi veren öğretmenlerin amacı bütün öğrencilere eşit tecrübe

kazandırmaktır. Eğitimle ilgili tüm tasarımlar da bu amaçla yapılandırılmaktadır (Simonson, 1999, s. 5-6).

### **Değişime Direnç**

Değişim, belirli bir zaman dilimi içerisinde, herhangi birşeyin, başka bir düzeye getirilmesi, değişikliklerin bütünüdür (TDK, 2019). Bireyler tarafından değişim çok hoş karşılanmamaktadır. Çünkü her değişim bireyler için, mevcut durumu eskisinden farklı kılmak olarak algılanmaktadır. Kısacası değişim her türlü farklılığı ifade etmektedir. Değişimin başarılı olabilmesi, değişime maruz kalacak kişilerin bu değişimin farkında olup, değişimi kabul etmeleri ile mümkündür. Diğer bir ifadeyle; değişim, bireylerin katılım heyecanını elde ederek ve kendi inisiyatiflerine bırakıldığında hızlı ve etkili olmaktadır (Doğru & Uyar, 2012, s. 120).

Birçok araştırma, değişim sürecinin oldukça zor olduğu, yapılan değişim girişimlerinin %70'inin beklenen şekilde sonuçlanmadığını göstermektedir (Boonstra, 2004). Değişime direnç, değişimin mevcut düzenin bozulması, bilinenden uzaklaşmak, alışılmıştan vazgeçmek söz konusu olacağı için rahatsız edici bir olay olarak algılanır (Koçel, 2014, s. 798). Bireylerin değişime direnç göstermelerinin temel nedeni, sonucu bilmediklerindendir. Dolayısıyla her değişime karşı en sık rastlanan tutum dirençtir (Piderit, 2000, s. 783). Hemen her sektörde bireyler bulundukları durumlardan şikâyetçi olmalarına karşın değişimden de korkmaktadırlar (Hussey, 1997, s. 45). Çünkü eğer değişirlerse, şimdikinden daha kötü olacağı hissine kapılırlar. Ancak değişimin başarılı gerçekleşmesi için, birey ile işbirliğinin olması gerekmektedir.

Değişime direnç sebepleri kişisel, sosyal ya da işle ilgili olabilir. Değişime direncin kişisel nedeni, bireylerin doğuştan değişim karşıtı olmasıdır. Bireyler içgüdüsel olarak, değişmeyi pek istememektedirler. Çünkü değişim doğaları gereği yaşamlarında bir tehdit unsuru olarak algılanmaktadır (Çalışkan, 2019, s. 239). Bireyler alışkanlıklarından vazgeçmek istememektedir ve başarısız olma hissine kapılmaktadır.

Sosyal olarak değişim direncinin nedeni; bireylerin sosyal gruplarında huzurlarının kaçacağını düşünmeleridir. Gruplarıdaki çatışmadan kaçınmak, mevcut sosyal çevresinden vazgeçmek istememesi gibi nedenlerden değişime direnç gösterilebilir. Değişime karşı, sosyal olarak, olumsuz bir tutum benimsenmektedir (Koçel, 2014, s. 802-803).

Değişime dirençte diğer bir neden ise, işle ilgili nedenlerdir. Birey işindeki teknolojik gelişimlerin sonucu işsizlik yaşacağı korkusu, teknik bilgide yetersiz kalacağı düşüncesi ve iş yükünün artacağından endişesi değişime direnci arttırmaktadır (Genç, 2020, s. 3777). Bireylerin, iş yaparkenki bilgi ve yeteneklerin değişime uğraması, yeni iş süreçleri öğrenmek bireyler tarafından tehdit unsuru olarak algılanmaktadır. Bu düşünceler ekonomik kaygıları beraberinde getirmektedir. Kısacası, bireyler teknolojik değişim ile işlerini kaybetme korkusuna kapılırlar (Oreg, 2006, s. 81). Özetle, iş yaparkenki bilgi ve yeteneklerin değişime uğrama düşüncesi, yeni iş süreçleri öğrenmek gibi unsurlar bireyler tarafından hoş karşılanmamaktadır.

Çalışanların değişime karşı dirençleri farklı şekillerden ortaya çıkmaktadır. Değişimi koşulsuz şartsız kabul etme ile değişimi reddetme arasında farklı şekillerde direnç ortaya çıkmaktadır. Değişime direnç ölçeği Şekil 1'deki gibidir.

Şekil 1. Değişime Direnç Ölçeği



Kaynak: (Koçel, 2014, s. 803)

Şekil 1'den anlaşılacağı üzere değişime direnç her zaman olumsuz algılanmamalıdır. İlk direnç tepkisi, alınan kararın doğruluğunu yeniden gözden geçirme imkânı sunar. Değişim öncesi değişime uygun zemin hazırlanması aşamasını sağlamaktadır. Değişim ile ciddi sorunlar ortaya çıkmadan önleyici tedbirler alınmasını sağlanmalıdır (Koçel, 2014, s. 804). Dolayısıyla her direnç olumsuz algılanmamalıdır. Değişim planlı bir şekilde yapılmalı ve değişim süreci değerlendirilmesi önceden yapılırsa hataları önceden düzeltme imkânı sağlanabilir (Şentürk & Köklü, 2011, s. 302).

### Teleolojik Kuramı

1995 yılında Ven ve Poolen değişimle ilgili dört temel kuram tanımlamıştır. Bunlar; yaşam döngüsü kuramı, teleolojik kuramı, diyalektik kuram ve evrim kuramlarıdır (Güleç, 2020, s. 382). Teleolojik kuramda önemli olan nokta, öğrenmedir. Değişimin amaçlara uyum için bireylerin öğrenme ve uyum odaklı olması gerekmektedir. Teleolojik kuram, genellikle değişimin sonuçları ile ilgilenmektedir.

Teleolojik kuram ile ilgili iki farklı sınıflama yapılmaktadır. Bunlardan ilki, bireyci yaklaşımdır. Bireyci yaklaşım egoizm olarakta adlandırılmaktadır. Bireyci yaklaşıma göre doğru eylem, sonuçta bireye en yüksek faydayı sağlayanıdır. Teleolojik kuramın ikinci sınıflaması ise; faydacı yaklaşımdır.



Faydacı yaklaşıma göre, değişim bireysellik kavramından uzaklaşarak, toplumun tamamının faydasını düşünmesidir.

Uzaktan eğitim sisteminde, teolojik kuramın ilk sınıflamasına göre, öğrenciler için en yüksek bireysel fayda, eğitim alma hakkının zaman ve mekan ayırt etmeksizin devam etmesidir. İkincil sınıflama gereği ise, eğitim ve öğretim sisteminin, uzaktan eğitimi ile sürdürülebilir eğitim sağlanması ile eğitimin kesintiye uğramamasıdır.

#### YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı, Covid-19 döneminde, öğretmenlerin değişime olan dirençlerinin uzaktan eğitim ile etkisini ortaya koymaktır. Çalışmanın örneklemi, Ordu ilinin Ünye ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim ve öğretimine devam eden liselerin öğretmenlerinden oluşmaktadır. Çalışmanın evreni ise; 562 öğretmenden oluşmaktadır. Veri toplama aşamasında, araştırmanın kısıtları da dikkate alınarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda lisede faaliyet gösteren “295” öğretmene ulaşılmıştır. Bu çerçevede bu liselerden veri toplamak için İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’nden izin alınmıştır. Daha sonra, anket formunu doldurmaya gönüllü olarak kabul eden toplam “562” öğretmen, örnekleme dâhil edilmiştir. Anket formu öğretmenlere e-posta ve Bip uygulaması üzerinden gönderilmiştir.

Ölçeklerden elde edilen veriler, SPSS 21 programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliklerine kanıt sağlamak üzere keşfedici faktör analizi ve güvenilirliklerine kanıt sağlamak amacı ile güvenilirlik analizi (Cronbach’s Alpha Yöntemi) uygulanmıştır.

Çalışmada veriler toplandıktan sonra demografik özellikler ile ilgili bulgulara ulaşmak için tanımsal istatistik analizleri gerçekleştirilmiştir. Daha sonra uzaktan eğitim sistemi ve değişime direnç değişkenleri arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Uzaktan eğitim sistemi ve değişime direnç değişkenleri arasındaki etkiyi ölçmek için ise regresyon analizi yapılarak hipotezimiz test edilmiştir.

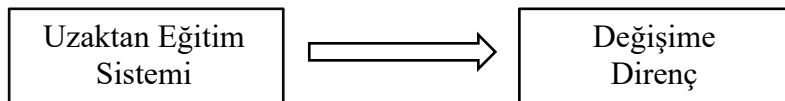
#### Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Covid-19 pandemiyle tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye’de de 2019-2020 eğitim öğretim dönemi ikinci yarısında, yüz yüze eğitime ara verilerek, uzaktan eğitim sistemine geçiş yapmıştır. Araştırmada amaç; Ordu ili Ünye ilçesindeki liselerde görev yapan öğretmenlerin uzaktan eğitim sisteminin değişime direnme eğilimlerinin etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

#### Araştırma hipotezi;

H<sub>1</sub>: Uzaktan eğitim sisteminin değişim direnci üzerinde etkisi vardır.

Şekil 2. Araştırma Modeli



### Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Ordu İli Ünye ilçesinde bulunan lise okullarında 2020/2021 eğitim öğretim yılında görev yapan 562 öğretmenden oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise; evreni oluşturan öğretmenler arasında kolayda örnekleme yöntemi ile 295 öğretmenden oluşturmaktadır.

### Verilerin Toplanması

Bu araştırmada, veri toplama aracı anket form yoluyla gerçekleştirilmiştir. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, demografik bilgilere ait sorular, ikinci bölümde, uzaktan eğitime dair ifadeler, üçüncü bölümde ise değişime direnç ele ilgili sorular bulunmaktadır.

Hazırlanan anket formunun birinci kısmında katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, deneyim süresi gibi demografik özelliklerini ölçmeye yarayan sorular yer almaktadır. İkinci kısmında uzaktan eğitim sistemine algısını ölçmek için; Ilgaz (2008) tarafından geliştirilen “Çevrimiçi Öğrenme Sistemleri Kabul Ölçeği” kullanılmıştır. Son kısım da ise; değişime direnç ölçmek için ise; Oreg (2006) tarafından oluşturulan ve Çalışkan’ın (2019) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ve geliştirilen “Değişime Direnç Ölçeği” kullanılmıştır. Anket formunda kullanılan her iki ölçekte de yer alan ifadeler 1’den (kesinlikle katılmıyorum) 5’e (kesinlikle katılıyorum) uzanan 5 noktalı likert ölçeği kullanılmıştır.

### Araştırma Bulguları

Araştırmada demografik özellikler ile ilgili bulgulara bakıldığında, katılımcıların %49,5’inin kadın, %50,5’inin erkek öğretmen olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcılar cinsiyet açısından eşit dağıldığı söylenebilir. Katılımcıların yaş ortalamalarına bakıldığında ise; en yüksek katılım % 38 ile 36 ile 45 yaş aralığı olurken, bunu % 36,9 ile 46 ve üzeri yaş grubu izlemiştir. En az katılım ise; % 18 ile 25 ve altı yaş aralığıdır. Katılımcı öğretmenlerimizin % 84,1’i evli iken, % 15,9’u bekârdır. Evli olan olanların eşleri ise; % 66,8’i kamu personeli iken, % 15,2’si özel sektörde çalışmaktadır. Katılımcıların %86,1’i lisans mezun iken, %12,5’i yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların deneyimlerine bakıldığında ise; % 40,3’lük oran ile 21 yıl ve üzeri deneyime sahipken bunu; % 18,6 ile 11 ile 15 yıl arası deneyimliler takip etmektedir.

**Tablo1. Güvenirlilik Analizi**

	Cronbach’s Alpha
Değişime direnç	,827
Uzaktan eğitim	,863

Ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 1’de görülmektedir. Katsayılara bakıldığında ölçek maddelerinin iç tutarlılıklarının analizini ifade eden Cronbach’s Alpha değerinin uzaktan eğitim ölçeği için ,863’tür. Bu oran oldukça

yüksek bir orandır. Değişime direnç ölçeği için tan eğitim ölçeği için Cronbach's Alpha değeri ,827'dir. Uzaktan eğitim değeri kadar olmasada bu oranda güvenilir kabul edilebilecek durumundadır.

**Tablo 2.** Uzaktan Eğitim Ölçeği Faktör Değerleri

Soru	İfadesi	Faktör değeri
S1	Uzaktan eğitim sistemi kullanmayı öğrenmek benim için kolaydır.	,857
S5	Uzaktan eğitim sistemi kullanmak üretkenliğimi artırır.	,837
S2	Uzaktan eğitim sistemini kullanım açısından kolay bulurum.	,813
S3	Uzaktan eğitim sistemini kullanmak eğitim sistemlerindeki performansımı yükseltir.	,771
S6	Uzaktan eğitim sistemi kullanmak öğrenme görevlerini daha hızlı başarmamı sağlıyor.	,762
S4	Uzaktan eğitim sistemini yararlı buluyorum.	,734

Tablo 2'de uzaktan eğitim ölçeği ifadelerinin faktör değerleri yer almaktadır. Tüm faktör değerleri ,500 üzerindedir.

**Tablo 3.** Değişime Direnç Ölçeği Faktör Değerleri

Soru	İfadesi	Faktör değeri
S20	Yönetime, yapılan değişime dair itirazlarımı iletirim.	,863
S19	Meslektaşlarıma, yapılan değişime dair itirazlarımı iletirim.	,819
S10	Eğitimde sistem değişiminin eğitim ve öğretimde fayda sağlayacağına inanıyorum.	,734
S8	Eğitimde sistemin değişmesinin olumsuz bir şey olduğunu düşünüyorum.	,731
S15	Değişim beni üzer.	,731
S7	Eğitimde sistemin değişmesinin eğitim-öğretim süreçlerine zarar vereceğini düşünüyorum.	,726
S13	Değişim hakkında olumsuz duygulara sahibim.	,710
S11	Eğitim sistemindeki değişimden şahsen değişimden faydalanacağıma inanıyorum	,702
S21	Başkalarına, yapılan değişiklikten övgüyle bahsederim	,627
S14	Değişim beni gerçekten heyecanlandırır.	,612
S12	Değişimden korkarım.	,557
S16	Değişim beni strese sokar.	,542
S17	Değişimin gerçekleşmesini önlemek için yollar ararım.	,517

Tablo 3'de değişime direnç ölçeği ifadelerinin ,500 üzeri olan ifadelerinin değerleri yer almaktadır. Faktör yükü ,500 altında olan; S9 ve S18 soruları düşük faktör yükü nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır.

Uzaktan eğitim ölçeği KMO örneklem yeterliliği değeri (0,826) ve Bartlett's küresellik testi ( $\chi^2=978,752$ ;  $p$ -değeri<,001) verilerin faktör analizine uygun olduğuna ispat niteliği taşımaktadır. Bu faktöre yüklenen maddelerin faktör

yükleri ,734 ile ,857 arasında değişirken bu faktör toplam varyansın %79,57'sini açıklamaktadır. Değişime direnç ölçeği KMO örneklem yeterliliği değeri (0,814) ve Bartlett's küresellik testi ( $\chi^2=1639,548$ ;  $p$ -değeri<,001) verilerin faktör analizine uygun olduğuna ispat niteliği taşımaktadır. Bu faktöre yüklenen maddelerin faktör yükleri ,517 ile ,863 arasında değişirken bu faktör toplam varyansın %69,95'ini açıklamaktadır. Bu bulgular ışığında uzaktan eğitim algısı ölçeği için de yapı geçerliliğini de kanıtladığı ifade edilebilmektedir.

**Tablo 4.** Değişkenler İçin KMO ve Bartlett Testi Sonucu

	Uzaktan eğitim	Değişime direnç
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri	,826	,814
Açıklanan Varyans (%)	79,57	69,95
Bartlett's Test Ki-kare Değeri	978,752	1639,548
Serbestlik derecesi	15	78
Anlamlılık	,000	,000

Tablo 4'de görüldüğü gibi uzaktan eğitim ifadeleri için KMO testi değeri ,826'dır. Değişime direnç ifadeleri için KMO testi değeri ise ,814'tür. Bu değerler 0,50'den büyük olduğu için veri setimiz faktör analizi için uygundur. Diğer bir ifadeyle, oran ne kadar büyür ise veri seti, faktör analizi için o kadar uygundur. Değişkenlerin tanımsal istatistiklerine ve değişkenler arası ilişkileri gösteren Pearson Korelasyon katsayılarına yer verilmiştir.

**Tablo 5.** Değişken Boyutlarına İlişkin Tanımsal İstatistikler

Boyut	Uzaktan eğitim	Değişime direnç
N	295	295
X	3,1729	2,7367
Medyan	3,0000	2,7333
Minimum	1,00	1,60
Maksimum	5,00	4,00
Shapiro Wilk	,002	,026
Çarpıklık	,095	-,065
Basıklık	-,656	,531

Çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ve +1,5 arasında dağılım gösterdiği için dağılımımız normal dağılım olarak kabul edilmektedir.

**Tablo 6.** Korelasyon Analiz Sonuçları

		Uzaktan eğitim	Değişime direnç	Cinsiyet	Yaşınız	Medeni hal	Öğrenim durumu	Deneyim
Uzaktan eğitim	Pearson Correlation	1						

Sig.(2-tailed)								
Değişime direnc	Pearson	-,303**	1					
	Correlation	,000						
	Sig.(2-tailed)							
Cinsiyet	Pearson	,043	,018	1				
	Correlation	,464	,755					
	Sig.(2-tailed)							
Yaşınız	Pearson	-,030	-,117*	-,372**	1			
	Correlation	,610	,044	,000				
	Sig.(2-tailed)							
Medeni hal	Pearson	-,032	,059	,179**	-,390**	1		
	Correlation	,586	,315	,002	,000			
	Sig.(2-tailed)							
Öğrenim durumu	Pearson	-,009	,087	-,040	-,082	,113	1	
	Correlation	,872	,139	,491	,158	,052		
	Sig.(2-tailed)							
Deneyim	Pearson	,012	-,145*	-,356**	,827**	-,342**	-,116*	1
	Correlation	,835	,013	,000	,000	,000	,047	
	Sig.(2-tailed)							

Korelasyon \*0,05 ve \*\*, 0,01 seviyesinde anlamlıdır. N=295

Değişkenler arasındaki ilişki durumunu ortaya koymak adına uygulanan korelasyon analizi sonuçlarına göre algılanan uzaktan eğitim ile değişime direnc düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $r=-,303$ ;  $p<0,01$ ). Bu sonuçlar dikkate alındığında, algılanan uzaktan eğitim arttıkça değişime direnc azalmaktadır. Böylelikle  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Değişime direnc düzeyi ile yaş faktörü arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $r=-,117$ ;  $p>0,01$ ). Aynı zamanda değişime direnc ile deneyim süreleri faktörü arasında da negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $r=-,145$ ;  $p>0,01$ ).

**Tablo 7.** Değişkenlerin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	( $\beta$ )	t	P	R	R <sup>2</sup>	F	p
Uzaktan Eğitim	Değişime Direnc	5,023	,082	,303	14,618	0,00	,303	,092	29,567	,000

Uzaktan eğitim algısının değişime direnc üzerindeki etkilerini test etmek üzere oluşturulan modelde regresyon modeli bütünsel olarak anlamlıdır ( $F=29,567$ ;  $p$ -değeri $<0,05$ ). Sonuç olarak; elde edilen bu bulgular,  $H_1$  hipotezini destekler niteliktedir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Küreselleşme, iletişim ve teknolojiye gelişmeler bireyleri değişime zorlamaktadır. Değişim günümüzde kaçınılmazdır. Pandemi koşullarının sonucu eğitim sürecindeki değişimlerde kaçınılmaz olmuştur. Yüz yüze eğitimin, dijital ortamda uzaktan eğitim şekilde yapılması da bu değişimin en temel örneklerindendir. Bu çalışmada Covid-19 pandemisi sürecinde lise

öğretmenlerine yönelik, uzaktan eğitim algısının değişme dirençleri üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Uzaktan eğitim algısı ile değişime direnç arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın örnekleme açısından bakıldığında uzaktan eğitim algısı arttıkça değişime direnç düzeyi azalmaktadır. Dijitalleşmenin günlük hayatımıza yaygın şekilde yerleşmesinden eğitim sektöründe payına düşeni almıştır. Dolayısıyla eğitimin dijital platformda yani uzaktan eğitim sistemi olarak değişime olan bakış açısı beklenenin aksine oldukça olumludur. Korelasyon analizinde ulaşılan bulgularda eğitim sistemindeki değişimi destekler niteliktedir.

Değişime direncin, yaş ve deneyim faktörleri arasında da negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla uzaktan eğitim siteminde ders veren öğretmenlerin yaşları arttıkça değişime dirençleri azalmaktadır. İleri yaşa sahip öğretmenlerin eğitim sistemindeki değişime ilk karşı çıkanlar olması beklenirken sonuç tam aksi çıkmıştır. Uzaktan eğitim sistemini benimseyip değişime ilk uyum sağlayanlar deneyimli öğretmenler olmuştur. Öğretmenlerde yaş ve deneyim arttıkça değişime direnç azalmıştır.

Ulaşılan diğer sonuç ise yapılan regresyon analizi sonucunda; öğretmenlerin değişime direnç üzerinde uzaktan eğitim algısının etkisinin negatif yönlü olmasıdır. Bu sonuç çalışmada araştırılan temel hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. Uzaktan eğitim sisteminin öğretmenlerin değişime dirençleri üzerinde ters yönlü bir etkisi bulunmaktadır.

Sonuç olarak; uzaktan eğitim sistemi, öğretmenler tarafından benimsenmiştir. Öğretmenlerin, pandemi sürecinde, eğitimlerini web tabanlı şekilde sürdürmeleri zaman ve maliyet açısından olumlu olarak karşılanmıştır. Bu süreçteki uzaktan eğitim sitemine algıları olumlu yöndedir. Aynı zamanda, öğretmenlerin yaşları ve deneyimlerine paralel şekilde eğitim sistemindeki bu değişimi benimseme oranları da artmaktadır. Ancak, eğitim sistemindeki web tabanlı eğitim olumlu karşılanmasına karşın, bazı olumsuzluklarda beraberinde getirmektedir. Örneğin; evli öğretmen çiftlerin derslerinin çakışması buna ek olarak, çocuk sahibi olup eğitim alan çocukların dersleri ile ebeveynlerin ders programlarının çakışması, internet tabanlı eğitimde gerekli olan ekipmanların yetersiz kalması gibi bir takım zorlukları beraberinde getirmektedir.

Dünyayı etkisinde bırakan covid 19 salgını nerdeyse her ülkede, değişen eğitim sisteminden dolayı radikal kararlar alınmış köklü değişiklikler yapılmıştır. Eğitim sistemindeki bu değişikliğe ve gelişime uyum sağlamak toplumların gelişmesinde de doğrudan katkı sağlayacağından değişime direnç göstermek yerine özel ve kamuda faaliyet gösteren tüm eğitim kurumları bu tür değişme ve gelişmelere paralel dönüşüm göstermeleri gerekmektedir. Aksi takdirde uluslararası açıdan rekabet ettikleri diğer eğitim kurumları ile rekabet edemez halde olacaklardır. Çalışmada yer alan uzaktan eğitim, değişime direnç incelenemediği gibi değişime direnç ve iş tatmini, uzaktan eğitim ve motivasyon gibi konularla da incelenebilir. Eğitim sektöründe lise öğretmenlerinde yapılan bu çalışma; akademisyen üzerinde ve diğer iş sektörlerine uyarlanarak da uzaktan çalışma ile de diğer konular incelenebilir.

**KAYNAKÇA**

- Arat, T., & Bakan, Ö. (2011). Uzaktan Eğitim ve Uygulamalar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 14(1-2), 363-374.
- Boonstra, J. J. (2004). *Dynamics of Organizational Change and Learning*. John Wiley & Sons Ltd.
- Çalışkan, A. (2019). Değişime Direnç: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 237-252.
- Doğru, S., & Uyar, M. (2012). Millî Eğitim Bakanlığı Taşra Örgütlerinin Değişmeye Direnme Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma(Konya İli Örneği). *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*(32), 119-143.
- Eken, Ö., Tosun, N., & Eken, D. T. (2020). Covid-19 Salgını İle Acil ve Zorunlu Uzaktan Eğitime Geçiş: Genel Bir Değerlendirme. *Milli Eğitim*, 49(1), 113-128.
- Genç, E. (2020). Üniversite Öğrencilerinin Değişime Direnç Düzeylerinin Uzaktan Eğitime Yönelik Tutumlarına Etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi*, 9(5), 3774-3801.
- Gökmen, Ö. F., Duman, İ., & Horzum, M. B. (2016). Uzaktan Eğitimde Kuramlar, Değişimler ve Yeni Yönelimler. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 29-51.
- Göktaş, Y., Yıldırım, Z., & Yıldırım, S. (2008). Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Eğitim Fakültelerinde Durumu: Dekanların Görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 33(149), 30-50.
- Güleç, U. T. (2020). Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç Üzerine Teorik Bir İnceleme. *Academic Review Of Humanities And Social Sciences*, 3(2), 373-402.
- Helvacı, M. A., Çankaya, İ., & Bostancı, A. B. (2013). Eğitim Denetmenlerinin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okullarda Değişime Karşı Direnme Nedenleri ve Düzeyleri. *Kurumsal Eğitimbilim Dergisi*, 6(1), 120-135.
- Hussey, D. (1997). *Kurumsal Değişimi Başarmak* (Cilt 1. baskı). (T. Savaşer, Çev.) İstanbul: Rota Yayınları.
- İlgaz, H. (2008). Uzaktan Eğitimde Teknoloji Kabulünün ve Topluluk Hissinin Öğrenen Memnuniyetine Katkısı. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Anabilim Dalı.
- İşman, A. (1998). *Uzaktan Eğitim*. Sakarya: Değişim Yayınları.
- Karataş, S. (2003). Yüz Yüze ve Uzaktan Eğitimde Öğrenme Deneyimlerinin Eşitliği. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 2(3), 91-104.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Oreg, S. (2006). Personality, Context and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Özdil, İ. (1986). *Uzaktan Öğretiminin Evrensel Çerçevesi ve Türk Eğitim Sisteminde Uzaktan Öğretimin Yeri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward An Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Simonson, M. (1999). Equivalency theory and distance education. *TechTrends*, 43(5), 5-8.

- Şentürk, S. K., & Köklü, M. (2011). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Değişime Direnci. *e- Journal of New World Sciences Academy*, 6(1), 294-303.
- TDK. (2019). <https://sozluk.gov.tr/>.
- Uşun, S. (2006). *Uzaktan Eğitim* (Cilt 1. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.



## POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN İŞ TATMİNİNE VE ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ

Sevdam Gül DOĞAN<sup>1</sup>  
Hatice Necla KELEŞ<sup>2</sup>

### Özet

Bu çalışma pozitif psikolojik sermayenin iş tatminine ve çalışan performansına etkisini inceleme amacı taşımaktadır. Araştırma için Türkiye’de bilişim, eğitim ve danışmanlık sektöründe görev yapan ve COVID-19 pandemisi nedeniyle faaliyetlerine online ortamda devam eden 200 çalışana anket uygulanmıştır. Araştırmanın hipotezleri yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak test edilmiştir. Analiz bulguları sonucu genel pozitif psikolojik sermayenin ve psikolojik sermayenin öz yeterlilik alt boyutunun iş tatmini ve çalışan performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik alt boyutunun iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenirken, çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Pozitif Psikolojik Sermaye, İş Tatmini, Çalışan Performansı, Öz Yeterlilik, İyimserlik

## THE EFFECT OF POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL ON JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE PERFORMANCE

### Abstract

This study aims to examine the effect of positive psychological capital on job satisfaction and employee performance. A questionnaire was given to 200 employees, who work in the sectors of information technologies, education and consultancy and continue to operate in an online environment due to COVID-19 pandemic. The research hypotheses have been tested using structural equation modeling. As a result of the analysis findings, it was determined that general positive psychological capital and self-efficacy sub-dimension thereof have a positive significant effect on job satisfaction and employee performance. In addition, it was determined that the optimism sub-dimension of positive psychological capital had a significant positive effect on job satisfaction, while it did not have a significant effect on employee performance.

**Keywords:** Positive Psychological Capital, Job Satisfaction, Employee Performance, Self-Efficacy, Optimism

### 1. GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz dünyada psikoloji bilim dalına gösterilen ilginin gerek araştırmacılar gerek toplum gerekse işletmeler tarafından giderek artmakta olduğu görülmektedir. İşletmeler en değerli varlıklarının insan olduğunu görmeye başlamışlardır. Bu durum işletmelerin çalışanlarını yakından tanıma ve anlama gereksinimini gündeme getirmektedir.

Global iş dünyasında insan sermayesi ve sosyal sermayenin ötesinde bireyi tanıtan pozitif psikolojik sermayeye ihtiyaç vardır. Değişime ayak uydurabilmek ve etkili insan kaynakları yönetimi için pozitif psikolojik sermaye oldukça önemlidir. Bu sermaye türüyle ilişkisine yönelik araştırmaların bulunduğu iş tatmini ve çalışan performansı konularında geçmişten günümüze çalışma hayatındaki önemini korumaya devam etmektedir.

Alanda yapılan çalışmalar psikolojik durumu yüksek olan çalışanların genel olarak daha çok çaba gösteren ve memnuniyet duyan taraf olduklarını ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın amacı pozitif psikolojik sermayenin iş

<sup>1</sup> Bahçeşehir Üniversitesi Wissen Akademie, [sevdamdogan93@gmail.com](mailto:sevdamdogan93@gmail.com)

<sup>2</sup> Prof. Dr., Bahçeşehir Üniversitesi, [necla.keles@es.bau.edu.tr](mailto:necla.keles@es.bau.edu.tr)

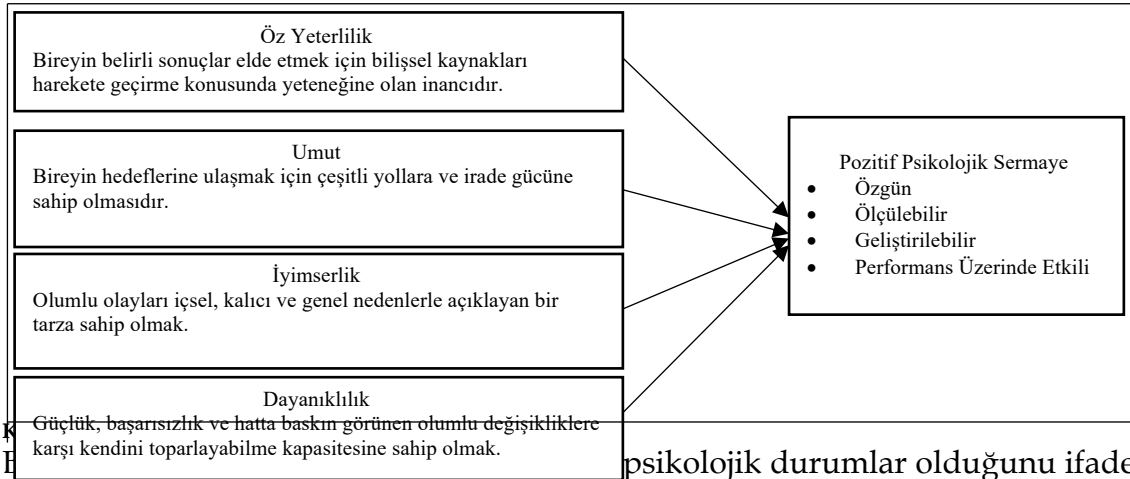
tatminine ve çalışan performansına etkisini incelemektir. Çıkan sonuçlar literatürde yer alan diğer araştırmaların sonuçlarına benzerlik göstermektedir. Elde edilen bu bilgilerin akademik araştırmalara ve sektöre ışık tutması beklenmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Pozitif Psikolojik Sermaye

1879’da Wundt’un ilk psikoloji laboratuvarını açmasıyla psikolojinin bir bilim dalı olarak doğduğu kabul edilmektedir (Bakırcıoğlu, 2016, s. 1264). Psikologların II. Dünya Savaşı’ndan önce üç yönlü bir görevi bulunmaktadır. Bunlar; akıl hastalığını iyileştirmek, sağlıklı insanların daha mutlu ve üretken olmalarına destek olmak, insan potansiyelini hayata geçirmektir. Ancak savaş sona erdiğinde büyük ölçüde onarıcı psikolojik tedavi için ihtiyaç vardı. Bu noktada psikolojinin diğer iki misyonuna rağmen kaynaklar hasar ve zayıflıklar için tahsis edildi (Luthans ve diğ., 2007, ss. 8-9). Psikoloji, II. Dünya Savaşı sonrasında da uzun süre insanların iyileştirilmesine yönelik bir bilim haline gelmiştir. Patoloji odaklı bu yaklaşım gelişen toplumu ihmal etmiştir. Bu olumsuz durum karşısında pozitif psikoloji, insanların olumlu özellikleriyle ilgilenmiştir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s. 5). Bu proaktif pozitif psikoloji hareketini Amerikan Psikoloji Derneği başkanı Martin Seligman ve liderliğindeki psikologlar başlatmıştır (Luthans, 2002, s. 58). Pozitif psikoloji örgütsel anlamda iki hareketi teşvik etmiştir. Bunlar pozitif örgütsel bilim ve pozitif örgütsel davranıştır. Pozitif psikoloji ve örgüte yansımalarından özellikle pozitif örgütsel davranış araştırmaları da Pozitif Psikolojik Sermaye kavramının temelini oluşturmuştur (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006, ss. 9-10). Pozitif psikolojik sermaye, Şekil 1’de görüldüğü üzere dört boyuttan oluşur.

Şekil 1. Pozitif Psikolojik Sermayenin Boyutları



psikolojik durumlar olduğunu ifade etmek önemlidir. Özellik genel olarak bir bireyin taşıdığı veya taşımadığı bir şeydir. Toplum hemen hemen herkes tarafından öğrenilebilen ve geliştirilebilen davranışları, düşünceleri, eylemleri kapsar. Bir kişinin bu dört boyutu gerçekten sergileyebilmesi için belirlenen bir durum içerisindeki gerçeği kesin olarak kabul etmesi gerekir (Envick, 2005, s. 44).

Öz yeterliliğe sahip bireyler kendine büyük hedefler ve zor görevler seçme; zorluklara karşı sabırlı ve gönüllü olarak mücadele etme; kendi kendini motive etme; amacına ulaşmak için gerekli çabayı gösterme; engellere karşı direnme gibi beş önemli özelliğe sahiptir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006, s. 38). Umut ise kişilerin arzu edilen hedeflere giden yolları belirleme ve bu yolları kullanmak için motive olma yeteneğidir (Snyder, 2000, s. 8). Pozitif psikolojik sermaye kapsamındaki iyimserlik boyutunda ise hem gelecekte olumlu şeyler olacağına dair bir tahmin ve düşünce hem de yaşanan olayları bir takım sebeplere dayandırma vardır (Akçay, 2011, s. 57). Son olarak diğer bir boyut olan dayanıklılık, bir insanın zihnine ve ruhuna derinden işlemiş bir refleks olup dünyayla yüzleşme ve onu anlama tarzıdır (Coutu, 2004, s.27).

## 2.2. İş Tatmini

Elton Mayo ile arkadaşlarının 1920'lerde Amerika Chicago Western Elektrik İşletmesi'nde sürdürdüğü ancak sonuçları 1930'larda alınabilen Hawthorne araştırmaları iş tatminine yönelik yapılan ilk çalışmalardır. Çalışma sonucunda araştırmacılar dikkatlerini fiziki unsurlardan sosyal unsurlara kaydırmışlardır (Kantar, 2008, ss. 20-21). Haz ve olumlu bir duygu olan iş tatmini, çalışanın işinden ne umduğu ile ne bulduğuna bağlı olmaktadır. Çalışanın değer sistemi ve güdüsel örüntüsü onun işinden ne umduğunu belirler. Çalışanın işinden ne bulduğu da onun denklik duygusuna bağlıdır. Burada denklik duygusu çalışanın örgüte verdiği emeğe karşılık, örgütün ona verdiklerinin denk olmasıyla oluşur (Başaran, 2008, s. 264).

İş tatminin kazanılması ve artırılması için öncelikle iş tatminine etki eden faktörler hakkında sağlam bilgilere sahip olunmalıdır. Çalışanın işine karşı genel davranışını etkileyen faktörler birbiriyle etkileşim halindedir. Bir faktörün çalışanın iş tatmini üzerinde mühim bir etkisi olsa da tek başına belirleyici olamaz. Çalışan tatminini etkileyen faktörler örgütsel ve bireysel açıdan incelenebilir (Akıncı, 2002, s. 4). Bireysel faktörler, bireylerin farklı seviyelerde tatmin olmalarını sağlar (Eroğlu, 2011, s. 124). İş tatminini etkileyen bu faktörler kişilik, yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi olarak sıralanabilir (Kuşluvan, 2009; Kantar, 2008). İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler ise işin niteliği, çalışma koşulları, ücret, iş arkadaşları, yönetim ve güven, terfi olanakları ve takdir edilme olarak sıralanabilir (Kuşluvan, 2009; Kantar, 2008). Kısacası iş tatmini asgari bir gereklilik ya da çıkış noktası olarak görüldüğünde çalışanların refahı, kurumun genel sağlığı ve etkinliği için değerli olup örgütsel davranış alanında çalışma ve uygulamayı hak eder (Luthans ve diğ., 2015, s. 123).

## 2.2. Çalışan Performansı

Performans; davranışın, seçilen hareket biçiminin ve söylemin bir sonucudur. Kişiler gözlemlenebilir, tespit edilebilir ve öğrenilebilir nitelikte olan davranışlar üzerinde yaptığı seçimlerle kim olduğunu gösterir (Davies ve Davies, 2014, s. 37). Çalışan performansı, iş becerisi ve motivasyon faktörlerinin bir fonksiyonudur. İş becerisi; yetenek, eğitim ve tecrübenin birleşimidir. Yetenek doğuştan gelen bir özellik olsa da, iş becerisi eğitim ve tecrübeyle artabilir. Motivasyonun önemi ise hedef ve sonuçla ilişkili olup, davranışları yönlendirmesidir. Kısacası iş

becerisi ve motivasyonun bir araya gelmesiyle performans yükselecektir (Us, 2007, s. 63).

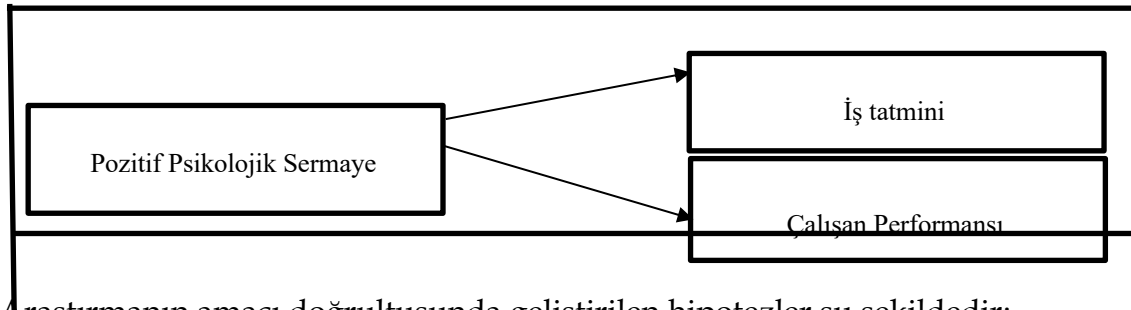
Görev performansı konusu, atanan bir işin yerine getirilmesiyle ilgilidir (Onay, 2011, s. 590). Çalışan ve işveren arasındaki sözleşmede yer alan gerekliliklerin gerçekleştirilmesini kapsar (Sonnentag, Volmer ve Spsychala, 2008, s. 428). Bağlamsal performansın faaliyetleri ise başkalarına yardım etmek ve iş birliği yapmak; kişisel olarak zahmetli olsa da örgütün kural ve prosedürlerini izlemek; örgütün hedeflerini onaylamak, desteklemek ve savunmak; kişinin görevlerini başarıyla tamamlaması için gerektiğinde fazladan hevesle devam etmek; işin resmi olmayan görev faaliyetlerini yürütmede gönüllü olmaktır (Motowidlo, Borman ve Schmit, 1997, s. 76).

Performans değerlendirme kişi açısından psikolojik bir gereksinim, kurum açısından motivasyona yönelik bir gereksinimdir (Fındıkçı, 2003, s. 300). Başarılı bir performans değerlendirme süreci, çalışanı hem verimlilik konusunda bilgilendirir hem de gelecekteki çaba ve mesleki tercihini etkiler. Performans değerlendirmeye kendini geliştiren çalışan, daha etkili çabalar gösterecek ve kariyer planlarını kesinleştirecektir (Barutçugil, 2002, s. 180).

### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Pozitif psikolojik sermayenin iş tatminine ve çalışan performansına etkisini inceleyen çalışmanın modeli şekil 2’de gösterilmektedir. Bağımsız değişken pozitif psikolojik sermaye bağımlı değişken ise iş tatmini ve çalışan performansıdır.

Şekil 2. Araştırma Modeli



Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezler şu şekildedir;

H<sub>1</sub>: Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: Pozitif psikolojik sermayenin çalışan performansı üzerinde etkisi vardır.

Araştırmanın evrenini Türkiye’de COVID-19 pandemisi nedeniyle faaliyetlerine online ortamda devam eden bilişim, eğitim ve danışmanlık sektörü çalışanları oluşturmaktadır. İlgili sektörlerde faaliyet gösteren kurumlarda farklı departmanlarda çalışanların seçilmesine dikkat edilmiştir. Sektör gruplarının belirlenmesinde ise veri toplama kolaylığı göz önünde tutulmuştur. Araştırmanın örneklemini ise kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş 200 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan anket, 2020 yılı Temmuz ve Ağustos ayları içerisinde yaklaşık 1250 kişiye online ortamda iletilmiş ve 206 katılımcıdan geri dönüş alınmıştır. Alınan 6 anket geçersiz sayılmıştır.

Araştırmada kullanılan anketin ilk bölümünde katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, toplam çalışma süresi, sektör ve departman bilgilerinden

oluşan demografik bilgi formu yer almaktadır. Diğer bölümünde Brayfield ve Rothe'un (1951) geliştirdiği, Yoon ve Thye'nin (2002) kısalttığı, Kuşluvan ve Kuşluvan'ın (2005) da Türkçe'ye uyarladığı iş tatmini ölçeği yer almaktadır. Ölçek 5 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ayrıca Sigler ve Pearson'un (2000) Kirkman ve Rosen'dan (1999) aldığı ve Çöl'ün (2008) Türkçe'ye uyarladığı çalışan performansı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 4 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Her iki ölçekte 5'li likert kullanılmıştır. 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum olarak ifade edilmiştir. Anketin son bölümünde de Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007) tarafından geliştirilen ve Akçay (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanan psikolojik sermaye ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 24 madde ve 4 boyuttan oluşmaktadır. 5'li likert kullanılmıştır. 1=Beni hiç tanımlamıyor, 2= Beni biraz tanımlıyor, 3= Ne Tanımlıyor Ne Tanımlamıyor, 4= Beni iyi tanımlıyor, 5= Beni çok iyi tanımlıyor olarak ifade edilmiştir. Araştırmada Türkçe'ye uyarlanan ölçeklerin kullanımı için yazılı olarak izin alınmıştır.

Araştırma istatistiksel olarak temsil edilebilecek sayıda katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma konularında elde edilen veriler Türkçe'ye uyarlanan ilgili ölçeklerin ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır. Pandemi sürecinde yürütülen çalışmada sağlık sorunları sebebiyle çalışanlara ulaşma sıkıntısı yaşanmıştır. Anket gönüllülük esasına dayandığı için katılım sağlamak isteyen kişilerden veri toplanabilmiştir. Çalışmanın sınırlılıkları dolayısıyla araştırma genellenemez ancak geliştirilebilir. Bu sınırlılıklara rağmen çalışmadan elde edilen değerli bilgiler literatüre sağladığı katkı açısından önem taşır.

#### 4. BULGULAR

Pozitif psikolojik sermaye ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi ve açıklayıcı faktör analizi sonrasında 9, 13, 20 ve 23 numaralı maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi neticesinde 4 faktörden oluşan pozitif psikolojik sermaye ölçeği 2 faktör altında toplanmıştır. 1,2,3,4,5,6,7,8,10,11,12,14,15,16,17,18 numaralı maddeler ile 19,21,22,24 numaralı maddeler ayrı faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler ölçeğin orjinaline benzer şekilde öz yeterlilik ve iyimserlik olarak adlandırılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi neticesinde ifadelerin faktör yükleri 0,552 ile 0,849 arasında yer almaktadır. Araştırma modelinde yer alan iki faktörden Öz Yeterlilik toplam varyansın yüzde 46,010' unu, İyimserlik yüzde 20,39' unu açıklamaktadır ( $KMO = 0.949$  Bartlett's= 3493,414  $df = 190$  Sig< 0.001). Ayrıca ölçeğe ait regresyon katsayıları tablosunda her ikili ilişki için "p" değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu görülerek maddelerin faktörlere doğru yüklendiği anlaşılmıştır. İş tatmini ölçeğinde 5 numaralı madde ters çevrildikten sonraki güvenilirlik analiziyle ölçekten madde çıkarmaya gerek olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi neticesinde ifadelerin faktör yükleri 0.567 ile 0.936 arasında yer almaktadır. İş tatmini ölçeği araştırmada kullanılan ölçekle uyumlu bir şekilde tek faktör altında toplanmıştır ve faktörün açıklayıcılığı yüzde 75,791 olarak bulunmuştur ( $KMO = 0.839$  Bartlett's= 941,605  $df = 10$  Sig< 0.001). Çalışan performansı ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucunda da ölçekten madde çıkarmaya gerek olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi neticesinde ifadelerin faktör yükleri 0,846 ile 0,905

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

arasında yer almaktadır. Çalışan performansı ölçeği araştırmada kullanılan ölçekle uyumlu bir şekilde tek faktör altında toplanmıştır ve faktörün açıklayıcılığı yüzde 78,847 olarak bulunmuştur (KMO = 0.824 Bartlett's= 550,123 df= 6 Sig< 0.001).

Tablo 1. Ölçeklerin Güvenilirlik Düzeyleri

Ölçek	Cronbach Alpha Katsayısı	Madde Sayısı
Öz Yeterlilik	,964	16
İyimserlik	,781	4
Pozitif Psikolojik Sermaye	,960	20
İş Tatmini	,905	5
Çalışan Performansı	,910	4

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir (Cronbach's Alpha  $\geq$  0,70).

Araştırmada değerlendirmeye alınan katılımcıların demografik özellikleri 130 kadın, 70 erkek; 127 bekar, 73 evli; 20-30 yaş 132, 31-40 yaş 44, 41 ve üzeri yaş 24; lise mezunu 7, lisans mezunu 166, lisansüstü mezunu 27; toplam 6 ay-2 yıl çalışan 66, 3-6 yıl çalışan 55, 7-10 yıl çalışan 32, 11 yıl ve üzeri çalışan 47; bilişim sektörü 82, eğitim sektörü 91, danışmanlık (ik, teknoloji) sektörü 27; bilgi teknolojileri / IT departmanı 83, insan kaynakları departmanı 84, pazarlama-satış departmanı 19, muhasebe-finance departmanı 3, üretim-kalite departmanı 11 kişiden oluşmaktadır.

Tablo 2. Ölçeklerin Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Değişkenler		İş Tatmini	Çalışan Performansı	Öz Yeterlilik	İyimserlik	Pozitif Psikolojik Sermaye
İş Tatmini	r	1	,615**	,606**	,553**	,630**
	p		,000	,000	,000	,000
Çalışan Performansı	r		1	,762**	,523**	,751**
	p			,000	,000	,000
Öz Yeterlilik	r			1	,683**	,985**
	p				,000	,000
İyimserlik	r				1	,800**
	p					,000
Pozitif Psikolojik Sermaye	r					1
	p					

Araştırmada kullanılan ölçekler arası ilişki düzeyini incelemek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 2'deki korelasyon analiz sonuçlarına göre genel pozitif psikolojik sermaye ve alt boyutlarından öz yeterlilik, iyimserlik ile iş tatmini ve çalışan performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ).

Verilerin normal dağılımdan gelmemesi nedeniyle araştırmanın hipotezleri SmartPLS 3 Programı kullanılarak test edilmiştir. Araştırmanın amacı ve modeline uygun olan, örtük değişkenler arasındaki etkilerin test edildiği yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezler test edilmiştir. Çalışmada pozitif psikolojik sermayenin iki faktöre ayrılmasıyla hipotezlere alt bileşenlerde dahil edilmiştir.

**H<sub>1</sub>:** Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>1a</sub>:** Pozitif psikolojik sermayenin öz yeterlilik alt boyutunun iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>1b</sub>:** Pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik alt boyutunun iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Pozitif psikolojik sermayenin çalışan performansı üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>2a</sub>:** Pozitif psikolojik sermayenin öz yeterlilik alt boyutunun çalışan performansı üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>2b</sub>:** Pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik alt boyutunun çalışan performansı üzerinde etkisi vardır.

Tablo 3. Araştırma Modeline Ait Yapısal Model Yol Katsayıları

Test Edilen Yol (Hipotezler)				S.β	p	Sonuç
Pozitif Sermaye	Psikolojik	→	İş Tatmini	,657	***	Kabul
Pozitif Sermaye	Psikolojik	→	Çalışan Performansı	,763	***	Kabul
Öz Yeterlilik		→	İş Tatmini	,415	***	Kabul
Öz Yeterlilik		→	Çalışan Performansı	,763	***	Kabul
İyimserlik		→	İş Tatmini	,311	***	Kabul
İyimserlik		→	Çalışan Performansı	,007	,924	Ret
p < 0,01						

## 5. SONUÇ

Bu araştırma pozitif psikolojik sermayenin iş tatminine ve çalışan performansına etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar şu şekildedir;

Pozitif psikolojik sermaye iş tatminini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir ( $\beta=.657$ ;  $p<.01$ ). Bu doğrultuda H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç Koçak ve Boyalı (2020); Zeynel (2018); Erkuş ve Fındıklı (2013) araştırmalarıyla paralellik göstermektedir. Dolayısıyla çalışanın psikolojik durumunun onun işe karşı memnuniyetini etkileyeceği düşünülmektedir.

Pozitif psikolojik sermaye çalışan performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir ( $\beta=.763$ ;  $p<.01$ ). Bu doğrultuda H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç Polatçı (2014); Erkuş ve Fındıklı (2013); Akdoğan ve Polatçı (2013) araştırmalarıyla paralellik göstermektedir. Dolayısıyla çalışanın psikolojik durumunun göstereceği çabayı etkileyeceği düşünülmektedir.

Pozitif psikolojik sermayenin öz yeterlilik alt boyutu iş tatminini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir ( $\beta=.415$ ;  $p<.01$ ). Bu bağlamda H<sub>1a</sub> hipotezi kabul edilmiştir. İşe karşı memnuniyet üzerindeki bu etki, öz yeterliliğe sahip olan kişilerin kendi kendilerini motive eden ve gönüllü bir yapılarının olmasıyla desteklenebilir. Pozitif psikolojik sermayenin öz yeterlilik alt boyutu çalışan performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir ( $\beta=.763$ ;  $p<.01$ ). Böylece H<sub>2a</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Performans üzerindeki bu etki, öz yeterliliğe sahip olan kişilerin yüksek hedefler belirledikleri yolda engellere karşı direnerek amaçlarına sadık kalmalarıyla açıklanabilir. Pozitif psikolojik sermayenin orijinal ölçeğindeki umut ve dayanıklılık faktörlerine ait maddeler, bu çalışmada öz yeterlilik faktörü altında toplanmıştır. Bu durum göz önüne alınarak çalışmada öz yeterlilik faktörünün genel psikolojik sermayeye yakın olduğu

söylenbilir. Dolayısıyla  $H_{1a}$  ve  $H_{2a}$  hipotezinin kabul görmesi literatürdeki benzer araştırmaları destekler niteliktedir.

Çalışmanın güvenilirlik analizlerinde 20 ve 23. maddeler ölçek dışı bırakılarak 6 maddeden oluşan iyimserlik faktörü 4 maddeye indirgenmiştir. Hipotez testlerinin sonucunda pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik alt boyutu iş tatminini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemiştir ( $\beta=.311$ ;  $p<.01$ ). Bu bağlamda  $H_{1b}$  hipotezi kabul edilmiştir. Erkuş ve Fındıklı (2013) araştırmasında da aynı maddeler ölçek dışı bırakılarak oluşan paralel iyimserlik faktörünün iş tatminini pozitif olarak etkilediği görülmektedir. İş tatmini üzerindeki bu etkiyi iyimser kişilerin hayatlarındaki olumlu olaylarda kendine pay çıkaran yapılarının desteklediği söylenebilir. Pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik alt boyutunun çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır ( $\beta=.007$ ;  $p=.924$ ). Bu bağlamda  $H_{2b}$  hipotezi reddedilmiştir. Yine benzer şekilde Erkuş ve Fındıklı (2013) araştırmasında da iyimserliğin performans üzerinde bir etkisi görülmemiştir. Bu çalışmada anlamlı bir etkinin çıkmaması, pandemi sürecinde zaman zaman azalan iş yoğunluklarına ya da gelen kısıtlamalara bağlı olarak kişilerin olumlu yöndeki beklentilerini yansıtabileceği yeterli faaliyet alanının olmamasıyla açıklanabilir.

Bu araştırmanın sonuçları pozitif psikolojik sermayenin önemine ilişkin farkındalık oluşturarak, ilgili alanda yapılan çalışmalara katkı sağlamaktadır.

Araştırma sonuçları ışığında akademik araştırmalar için öneriler;

Karşılaştırma yapılabilmesi adına araştırma konuları farklı sektörlerde çalışılabilir.

Daha kapsamlı bulgular için daha büyük örneklem grupları üzerinde çalışmalar yapılabilir.

Pozitif psikolojik sermayenin önemine istinaden bu konuyu etkileyen değişkenler üzerine bir araştırma yapılabilir.

Pozitif psikolojik sermayenin bileşenleri olan öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık konularını tek başına ele alan çalışmalar yaparak kavramlar derinlemesine araştırılabilir.

Araştırma konularında nitel çalışma yapılabilir.

Araştırma sonuçları ışığında sektöre yönelik öneriler;

- İşletmeler pozitif psikolojik sermayelerine yatırım yaparak potansiyeli açığa çıkarmalıdır. Örgüt içerisinde psikolojik rehberlik sistemi kurulmalıdır.
- Yöneticiler çalışana tecrübe kazandıracak yetki devri yapmalıdır. Bununla beraber çalışanın işi başarıyla yapabileceğine dair inanç gösterilmelidir. Böylece öz yeterliliğin ve umudun geliştirilmesi sağlanmalıdır.
- Kurum içerisinde kariyer planlama yaparak çalışanın iyimserlik algısı geliştirilmelidir.
- Çalışanlara risk yönetimi eğitimi verilerek dayanıklılıkları geliştirilmelidir.



- İşletmelerde pozisyonlar için iş analizi ve iş tanımı yapılmalıdır. Bu çalışanların tatmini ve performansı için çok önemlidir. Standardize edilen uygulamalarla şeffaf bir ortam sağlanmalıdır.
- Yöneticiler ihtiyaç analizi yaparak, motive eden unsurların varlığını arttırarak, başarıları ödüllendirerek ve eşitlik algısı oluşturarak çalışanların tatmin olmalarını sağlamalıdır. İş tatmini düzenli olarak takip edilen bir konu olmalıdır. Çalışanlara stres yönetiminde danışmanlık verilmelidir. Pozisyonlar aldığı eğitim doğrultusunda bilgi birikimine uygun kişilerle doldurulmalıdır. Yeni jenerasyonu kazanabilmek için keyifli çalışma alanları oluşturulmalıdır. Sabit çalışma saatleri yerine yapılan işin gereklerine uygun olacak esnek çalışma saatleri tanımlanmalıdır. İş sağlığı ve güvenliğine yönelik uygulamalar zorunlu hale getirilmelidir.
- Sürekli gelişim fırsatlarıyla çalışan performansı beslenmelidir. Performanslar değerlendirilmeli ve sonuçlar pozitif bir yaklaşımla paylaşılmalıdır. Akabinde kişiler eğitimle desteklenerek yeni hedefler belirlenmelidir. Yöneticiler düzenli olarak çalışanlarına geri bildirim vermelidir.
- Özgür ruhlu gelecek nesiller için uzaktan çalışma modeliyle ilerleme, desteklenmeye devam edilmelidir.

#### KAYNAKÇA

- Akçay, V. H. (2011). Pozitif psikolojik sermayenin kişisel değerler bakımından iş tatminine etkisi ve bir araştırma (Doktora tezi). İstanbul Üniversitesi SBE.
- Akçay, H. A. (2014). Psikolojik sermaye ölçeği uyarlaması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 49 (2), 72-84.
- Akdoğan, A. ve Polatçı, S. (2013). Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), 273-293.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (4), 1-25.
- Bakırcıoğlu, R. (2016). *Ansiklopedik eğitim ve psikoloji sözlüğü* (2.Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi* (2.Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks.
- Brayfield, A. H. & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal Of Applied Psychology*, 35 (5), 307-311.
- Coutu, D. L. (2004). Dayanıklılığın bileşenleri. *Harvard business review örgütsel ve kişisel dayanıklılık*. (Çev. A. Kardam). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, ss.11-28.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.

- Davies, B. J. ve Davies, B. (2014). Performans değerlendirme. *Eğitimde yetenek yönetimi*. (Çev. T.Aytaç ve C. İpek). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, ss.37-53.
- Envick, B. R. (2005). Beyond human and social capital: The importance of positive psychological capital for entrepreneurial success. *The Entrepreneurial Executive*, 10, 41-52.
- Erkuş, A. ve Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42 (2). 302-318.
- Eroğlu, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: kuramsal bir inceleme. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11 (1), 121-136.
- Fındıkçı, İ. (2003). Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi. *İnsan kaynakları yönetimi*. 5 Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları. ss.289-366.
- Kantar, H., (2008). *İşletmede motivasyon*. İstanbul: Kum Saati Yayın.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42 (1), 58-74.
- Koçak, R. D. ve Boyalı G. A. E. (2020). Sağlık çalışanlarında psikolojik sermaye, iş tatmini ve örgütsel sinizm ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11 (26), 136-153.
- Kuşluvan, Z. (2009). Turizm işletmelerinde iş tatmini. *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış*. Zeyyat Sabuncuoğlu (Ed.). Bursa: MKM Yayıncılık. ss.49-82.
- Kuşluvan, Z. ve Kuşluvan, S. (2005). Otel işletmelerinde iş ve işletme ile ilgili faktörlerin işgören tatmini üzerindeki görece etkisi: Nevşehir örneği. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16 (2), 183-203.
- Luthans, F., Youssef, C.M. & Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital: developing the human competitive edge*, New York: Oxford University Press.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16 (1), 57-72.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: developing the human competitive edge*, New York: Oxford University Press.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., Luthans, B. C., Luthans, K. W. (2015). Personality, perception, and employee attitudes. *Organizational behavior: an evidence-based approach*. 13. Baskı. Charlotte: Information Age Publishing. pp.102-130.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60 (3), 541-572.
- Motowidlo, S. J., Borman W. C. & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10 (2), 71-83.

- Onay, M. (2011). Çalışanın sahip olduğu duygusal zekasının ve duygusal emeğinin, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11 (4), 587-600.
- Polatcı, S. (2014). Psikolojik sermayenin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkileri: polis teşkilatında bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 14 (1), 115-124.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology an introduction. *American Psychologist*, 55 (1), 5-14.
- Sigler, T. H. & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5 (1), 27-52.
- Snyder, C. R. (Ed.). (2000). Hypothesis: There is hope. *Handbook of hope : Theory, measures, and applications*. San Diego: AcademicPress. pp.3-21.
- Sonnentag, S., Volmer, J., Spsychala, A. (2008). Job performance. Barling, J., Cooper C. L. (Eds.). *The sage handbook of organizational behavior*. London: Sage Publications. pp.427-447.
- Us, A. T. (2007). *İşletmelerde motivasyon*. İstanbul: İgiad Yayınları.
- Yoon, J. & Thye, S. R. (2002). A dual process model of organizational commitment: job satisfaction and organizational support. *Work And Occupations*, 29 (1), 97-124.
- Zeynel, E. (2018). Akademisyenlerde psikolojik sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (31), 454-482.

## ÜNİVERSİTE İDARİ PERSONELİNİN İŞ ALGISI VE TUTUMU ÜZERİNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ROLÜ

Gökhan KARADİREK<sup>1</sup>

Mehmet Akif KARA<sup>2</sup>

### Özet

Araştırmanın amacı, üniversitedeki insan kaynakları uygulamaları ile algılanan iş performansı, iş koşullarının uygunluğu, kurumsal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma, nicel araştırma deseninde, ilişkisel tarama modelindedir. Araştırma, Giresun ve Ordu Üniversitesi idari personeli üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın verilerinin elde edilmesinde çevrimiçi anket tekniği kullanılmıştır. Anketi 351 idari personel yanıtlamıştır. Veriler, bir istatistik yazılımı ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, İnsan kaynakları uygulamasının ve boyutlarının algılanan iş performansı, iş koşullarının uygunluğu ve kurumsal bağlılık üzerinde pozitif, işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif bir etkisi olduğu bulunmuştur. Ayrıca, kurumsal bağlılığın, iş koşullarının uygunluğunun ve algılanan iş performansının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bulgulara göre, üniversitedeki idari personelin işleriyle, kurumuyla ve kumadaki geleceğiyle ilgili düşüncelerinde ve kararlarında insan kaynakları uygulamalarının belirleyici rolü vardır. İnsan kaynakları uygulamaları doğrudan ya da dolaylı olarak üniversitedeki idari personelin işten/kurumdan ayrılma niyetini etkileyebilir.

**Anahtar kelimeler:** İnsan Kaynakları Uygulamaları, Kurumsal Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, Algılanan iş performansı, iş koşullarının uygunluğu.

## THE ROLE OF HUMAN RESOURCES APPLICATIONS ON THE JOB PERCEPTIO AND ATTITUDE OF UNIVERSITY ADMINISTRATIVE STAFF

### Abstract

The aim of the study is to determine the relationship between human resources practices at the university and perceived job performance, suitability of work conditions, corporate commitment and intention to leave. The research is in quantitative research design, relational survey model. The research was conducted on Giresun and Ordu University administrative staff. Online survey technique was used to obtain the data of the study. 351 administrative personnel answered the questionnaire. Data were analyzed with a statistical software. As a result of the analysis, it was found that the human resources application and its dimensions had a positive effect on perceived job performance, the suitability of work conditions and corporate commitment, and a negative effect on the intention to leave. In addition, it was concluded that corporate commitment, appropriateness of business conditions, and perceived job performance had a negative effect on intention to leave. According to the findings, human resources practices have a decisive role in the thoughts and decisions of the administrative staff in the university regarding their jobs, the institution and their future in the sand. Human resources practices can directly or indirectly affect the intention of the university administrative staff to leave the job / institution.

**Keywords:** Human resources practices, organizational commitment, turnover intention, perceived job performance, perceived job conditions

## 1. GİRİŞ

Küreselleşme çağında örgütler açısından etkin rekabetin sağlanabilmesi, önceden belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi ancak ve ancak her açıdan sağlıklı örgütler ve bunların istihdam ettiği sağlıklı çalışanlarla mümkündür.

<sup>1</sup> Öğr.Gör.Dr., Giresun Üniversitesi, [gokhan.karadirek@giresun.edu.tr](mailto:gokhan.karadirek@giresun.edu.tr)

<sup>2</sup> Öğr.Gör., Giresun Üniversitesi, [mehmetakif.kara@giresun.edu.tr](mailto:mehmetakif.kara@giresun.edu.tr)

Çalışanların, iş ve kurum algılarının olumlu olması işletmelerin/örgütlerin verimliliğini ve etkinliğini doğrudan etkilemektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları da iş görenlerin iş ve kurum algısı üzerinde rol oynamaktadır.

Bu çalışmada özerk bir kamu örgütü olan üniversitelerdeki insan kaynakları uygulamaları ile algılanan iş performansı, iş koşullarının uygunluğu, kurumsal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve incelenmesi amaçlanmaktadır. Üniversitelere ilişkin olarak bu değişkenlerin bir arada incelendiği araştırmalara rastlanılmamıştır. Elde edilen verilerin özellikle kamu sektöründe faaliyet gösteren diğer kurumlara faydalı olabileceği öngörülmektedir.

Bu minvalde, araştırmanın, ilk bölümünde kavramsal çerçeve ve hipotezler literatür taraması ile oluşturulmuştur. İkinci bölümde ise araştırmanın yöntemi ve alan araştırması kapsamında elde edilen bulgular ve değerlendirmelere yer verilmektedir. Araştırmanın sonuç ve tartışma bölümünde ise elde edilen bulgular literatürdeki araştırmalarla karşılaştırılarak tartışılmış ve önerilere yer verilmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

### 2.1. İnsan kaynakları uygulaması

İnsan kaynakları yönetimi, belirli bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyarak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanmaktadır (Sadullah, 2018: 5). İKY tarafından kullanılan ve bu kaynakların etkin olması için önemli olan çeşitli kriterler söz konusudur. Bu kriterler *iş gören performansı, işgören tatmini ve sağlığından* oluşmaktadır.

Bu araştırmada insan kaynakları uygulamaları eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, personel seçme ve işe alma boyutları kapsamında değerlendirilmiştir.

Eğitim ve geliştirme çağdaş örgütlerin başarısı açısından çok önemli bir yere tekabül etmektedir. Özellikle, teknolojide yaşanan hızlı değişim, yoğun rekabet koşulları, büyüyen örgütlerin ortaya çıkardığı karmaşıklaşan işlemler, sistemden kaynaklı olarak yaşanması muhtemel beklenmeyen krizler vs. karşısında bilgili, kapasiteli bir işgücünü hazırlamak ve geliştirmek zorunluluktur (Huselid ve Becker, 2005: 279). Personel seçme ve işe alma boyutu insan kaynakları yönetimi yazınında farklı şekillerde adlandırılmaktadır. Kadrolama (staffing), personel temini ve seçimi, seçme-yerleştirme, personel sağlanması ve iş yerleştirilmesi, insan kaynaklarının tedariki gibi adlandırmalar söz konusudur (Gomez-Meija, Balkın ve Cardy, 2001: 158; Dessler, 2005: 152; Acar, 2018: 89). Personel seçme ve işe alma boyutu uygulamada farklılıklar içermesine rağmen çeşitli evrelerden oluşan bir süreçtir. Temel olarak, insan kaynakları planlaması (iş gören ihtiyacı), aday araştırma ve bulma (aday temini) ve iş gören seçimi evrelerinden oluşmaktadır (Acar, 2018: 90). Performans değerlendirme, örgütlerde çeşitli organizasyonel kararların alınabilmesi için sık sık başvuru alan bir süreç

olmaktadır (Uyargil, 2018: 217). Keza, örgütlere rekabet avantajı sağlayan önemli unsurlardan birisi de insan kaynaklarının performansının belirlenmesi ve geliştirilmesi sorunsalı örgütsel hedeflere ulaşabilmek açısından kritik öneme sahip bir konu olmuştur.

Performans değerlendirme yöneticiler, astlar ve organizasyon için çeşitli yararlar sağlamaktadır. *Yöneticiler* için; planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, iletişim ve ilişkileri olumlu hale dönüştürür, kendi güçlü ve güçsüz yanlarını tanır, kolay yetki devri sağlanır, yönetsel becerilerini geliştirirler. *Astlar* için; üstlerinin beklentilerini bilirler, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini kavrarlar, rol ve sorumluluklarını anlarlar, performanslarına ilişkin olumlu geri dönüşler ile birlikte iş tatminini geliştirirler. *Organizasyon* için ise; etkinlik ve karlılığı artırır, hizmet ve üretimin kalitesi gelişir, eğitim ihtiyacı belirlenir, devamsızlık, işgücü devri vb. nedenlerle ortaya çıkan sorunların giderilmesinde esneklik sağlanır (Dessler, 2005: 240; Uyargil, 2018: 226).

### 4.3. Kurumsal bağlılık

Günümüzde kurumların başarı sağlayabilmesi için gereken faktörlerden belki de en önemlisi insan faktörüdür. Özellikle, üniversiteler gibi akademik bilginin/bilimin üretildiği ve toplumun hizmetine sunulduğu alanlarda “insan” faktörü kilit bir noktada yer almaktadır. Bir örgütün çalışanlarını kurum içerisinde tutmayı başarması verimlilik ve sürdürülebilirlik ile ilintilidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde kurumsal bağlılık önemli bir yere tekabül etmektedir. Bağlılık, bir kavram olarak, bireyin kendisini bir gruba karşı şartlar ne şekilde olursa olsun birlikte olmayı kabul ettiği anlamına gelmektedir. Kurumsal bağlılık ise bir çalışanın örgütün amaçlarını benimsemesi, örgütün mensubu olmaya devam etmek istemesi, değişen koşullarda bile çalıştığı kurumda kalarak kurumun amaçları doğrultusunda çalışmaya devam etmesini ifade etmektedir (Koçel, 2018: 471). Kurumsal bağlılık için belirleyici olan kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri ile çalışma ortamına ilişkin çeşitli özellikler vardır (Duygulu ve Abaan, 2007:63). Kurumsal bağlılık hem örgütsel kararlardan hem de bireysel eğilimlerden etkilenen bir süreçtir (Meyer ve Allen, ). Özellikle, insan kaynakları uygulamaları ve farklı boyutları; personel seçme, işe alma, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, terfi, ücretlendirme, karar alma, vb. ile kurumsal bağlılık ilişkisine dair araştırmaların yapıldığı, insan kaynakları uygulaması ile kurumsal ya da örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkinin olduğu görülmektedir (Allen, Shore, ve Griffeth, 2003; Edgar ve Geare, 2005; Chang, 2005; Paré ve Tremblay, 2007; Bashir ve Khattak, 2008; Gürbüz, 2011; Gürbüz ve Bekmezci, 2012; Akhtar, Azeem ve Mir, 2014).

### 2.3 İşten ayrılma niyeti

İşten ayrılma niyeti işgörenlerin çalışma şartlarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri negatif olan bir davranıştır. İşten ayrılma niyeti, çalışanın içinde bulunduğu örgütten ayrılmak konusundaki bilinçli bir kararı

veya niyeti ifade etmektedir (Gürbüz ve Pekmezci, 2012: 193). İşten ayrılma niyeti, iş hayatında yaşanan çatışmalar, işten duyulan memnuniyetsizlik ve kurumsal kabul görme ile ilişkilidir (Matilla, 2006:41). İş görenlerin hem maddi hem manevi olarak örgütten bekledikleri beklentilerin gerçekleşmemesi, psikolojik, fiziksel ve iktisadi yönlerden kendilerini iyi hissetmemeleri gibi nedenler çalışma performansını etkilemektedir. Bunun sonucu olarak işgörenler işten ayrılmak istemektedir (Yıldırım vd., 2014: 37).

İşten ayrılma niyetinin iş stresi, tükenmişlik, kurumsal bağlılık, iş tatmini, performans, iş güvencesi, iş motivasyonu vb. kavramlarla birlikte araştırıldığı ve ilişkilendirildiği görülmektedir (Poyraz ve Kama, 2008; Demirtaş ve Akdoğan, 2014; Zincirkıran vd., 2015). İşten ayrılma niyeti özellikle insan kaynakları yönetimi alanında ciddi bir sorun olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle bu faktörü ortadan kaldırmak ya da olumsuz etkisini azaltabilmek için çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Khan vd., 2013: 41-42). Türkiye’de ve diğer ülkelerdeki araştırmalarda genellikle ulaşılan sonuç, insan kaynakları uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişkinin olduğu yönündedir. Kalemci Tüzün’e (2013) göre insan kaynakları uygulamalarının beş boyutlu yapısıyla işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki vardır. Allen, Shore ve Griffeth (2003) göre insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algılar; karar alma sürecine katılım, ödüllerin adil olması ve büyüme fırsatları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki bulunmaktadır. Başka araştırmalar da İnsan kaynakları uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişkinin olduğu doğrulamaktadır. (Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003; Paré ve Tremblay, 2007; Dysvik ve Kuvaas, 2013; Demir, 2011; Long, Perumal ve Ajagbe, 2012; Erkuş ve Fındıklı, 2013; Long ve Perumal, 2014; Karacaoğlu, 2015; Çelik ve Yıldız, 2018).

### 2.4. İş koşullarının uygunluğu

İş koşullarının fiziksel ve psikolojik olarak uygun olması durumu stressiz bir çalışma ortamını sağlamakta ve bu da iş tatmini üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Çalışılan iş yerinin havası, nemi, ısı, ışık ve gürültü düzeyi, çalışma saatleri, dinlenme süreleri, konumu, iş teçhizatı, temizliği ve kalitesi gibi unsurlar iş koşulları ile ilişkilidir (Bozkurt ve Turgut, 1999: 60). İş koşullarının uygunluğu çalışanın iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Özellikle, çalışma saatlerinin uzun ya da kısa olması, fazla mesai gibi olguların iş dışı yaşamı etkilediği alan yazında vurgulanmaktadır (Erdil vd., 2004: 19). Dysvik ve Kuvaas (2013) çalışmasında, çalışan işten ayrılma niyeti üzerinde motivasyonel iş özelliklerinin etkisi bulunmaktadır. İş örneğin, algılanan işin özerkliği motivasyonel bir iş niteliğidir. Algılanan işin özerkliği ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki bulunmaktadır (Dysvik ve Kuvaas, 2013).

### 2.5 Algılanan iş performansı

İş performansı, çalışanların içinde bulundukları örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için gösterdikleri davranışların tamamı olarak tanımlanmaktadır

(Williams ve Anderson, 1991). Bir başka tanıma göre ise örgütün amaçları ile ilişkili davranışlar ve eylemler olarak tanımlanmaktadır (Campell, 1990). Delaney ve Huselid (1996: 965) yaptıkları çalışmada örgüt performansının algılamaya dayalı ölçümleri hakkında çeşitli değerlendirmelerde bulunmaktadır. Bu değerlendirmelere göre; her ne kadar örgüt performanslarının finansal ölçümleri cazip olsa bile algılamaya dönük ölçümler araştırmalarda düzenli olarak kullanılmaktadır. Buna göre, iş performansı, resmi olarak verilmiş görevlerinin yerine getirilen rol içi performans ve örgütün sosyal ve psikolojik ortamını destekleyen rol dışı performans olarak çok boyutlu bir yapı biçiminde görülmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997). Çalışanlar açısından performans önemlidir. Çünkü keyif ve iş tatmininin kaynağıdır. Aynı zamanda istenilenden daha fazla performans göstermek daha iyi kariyer fırsatlarını oluşturmakta ve terfi başta olmak üzere çeşitli ödül/avantajları beraberinde getirmektedir (Ragep, 2013: 54; Acaray, 2019). Singh'e (2004) göre insan kaynakları uygulamaları ile algılanan firma performansı arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

## 2.5. Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotezler

Bu bölümde insan kaynakları uygulamaları boyutları; performans değerlendirme, personel seçme ve işe alma, eğitim ve geliştirme, kurumsal bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş koşullarının uygunluğu ve algılanan iş performansı arasındaki ilişkiler ele alınarak hipotezlerin oluşturulmuştur.

Kalemci Tüzün'e (2013) göre insan kaynakları uygulamaları boyutları; performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, iş analizi, ücretlendirme ile iş koşullarının/konumunun uygunluğu arasında pozitif bir ilişki vardır. Ancak, iş gücü seçme ve yerleştirme boyutu ile iş koşullarının/konumunun uygunluğu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Türkiye'de özel ve kamu bankalarının çalışanları üzerinde yapılan araştırmanın sonucunda, insan kaynakları uygulamaları ve onun boyutları; seçim, terfi, eğitim ve geliştirme ile kurumsal bağlılık boyutları arasında pozitif ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Karaca, Bayram ve Harmancı, 2020). Aynı çalışmada, eğitim ve geliştirme boyutunun kurumsal/örgütsel bağlılık boyutlarının üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur. Ancak, terfi boyutunun sadece devam bağlılığı, seçim boyutun ise sadece duygusal bağlılık üzerinde etkisi bulunmuştur. İnsan kaynakları bölümlerindeki çalışanlar üzerinde yapılan başka bir araştırma sonucunda, stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkinin olduğu bulunmuştur (Gürbüz, 2011). Kurumsal bağlılıkla insan kaynakları uygulamaları boyutları arasında pozitif bir ilişki vardır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012). Kanada'da yapılan bir araştırma, insan kaynakları uygulamaları boyutları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Diğer taraftan devam bağlılığı ile insan kaynakları uygulamaları arasında bir ilişki bulunamamıştır (Paré ve Tremblay, 2007). Destekleyici insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algılar; karar alma sürecine katılım, ödüllerin adil olması ve büyüme fırsatları ile kurumsal bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Allen, Shore ve Griffeth, 2003).



Hindistan'da 82 firma üzerinden gerçekleştirilen araştırmada bulgular, insan kaynakları uygulamalarının algılanan firma performansı ile pozitif ilişkisinin olduğunu ortaya koymaktadır (Singh, 2004). Pakistan'da yüksek öğretim kurumlarında yapılan başka bir araştırma da insan kaynakları uygulamaları ile kurumsal bağlılık ve algılanan kurumsal performans arasında pozitif ilişkinin olduğunu vurgulamaktadır (Akhtar, Azeem ve Mir, 2014).

Literatürde olumlu insan kaynakları uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin negatif olduğu yönündedir. Mağaza ve sigorta çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmaya göre destekleyici insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algılar; karar alma sürecine katılım, ödüllerin adil olması ve büyüme fırsatları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki bulunmaktadır (Allen, Shore ve Griffeth, 2003). Türkiye'de bankacılık ve konaklama işletmeleri çalışanları üzerindeki araştırmanın bulgularına göre de insan kaynakları uygulamalarının beş boyutlu yapısıyla işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki vardır (Kalemci Tüzün, 2013). Singapur merkezli, bir güvenlik şirketinin güvenlik görevlileri ve denetçileri üzerinde yapılan araştırma sonucunda, insan kaynakları yönetiminin uygulamalarıyla işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişkinin olduğu doğrulanmıştır (Long ve Perumal, 2014).

Edgar ve Geare (2005) araştırmasında insan kaynakları uygulamaları ile kurumsal bağlılık arasında pozitif ilişkinin olduğu ifade edilmektedir. Ancak, diğer araştırmalardan farklı olarak, insan kaynakları uygulamalarının daha yüksek puanlı olmasıyla kurumsal bağlılık seviyesinin benzer bir ilişki içerisinde olmadığı vurgulanmaktadır. Kurumsal bağlılıktaki %51'lik varyansın insan kaynakları uygulaması tarafından açıklanmaktadır (Edgar ve Geare, 2005). Chang'a göre de insan kaynaklarının uygulanmasının çalışanların kurumsal bağlılık algısı üzerinde etkisi vardır (Chang, 2005). Türkiye'de, savunma sektöründeki çalışanların insan kaynakları uygulamalarından hissettiği/algıladığı memnuniyet, duygusal bağlılık üzerinde olumlu, işten ayrılma niyetin de ise azaltıcı etki yaratmaktadır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012). Long, Perumal ve Ajagbe (2012) göre de insan kaynakları yönetiminin uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır. İnsan kaynaklarının; ücret, performans değerlendirme ve terfi uygulamaları ile algılanan iş performansı arasındaki ilişki kamu sektöründeki çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmayla ele alınmış, insan kaynaklarının ücretlendirme ve terfi uygulamalarının çalışanlarının algıladıkları performansın üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan, performans değerlendirme uygulamalarının ise çalışanın algıladığı performansın üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Bashir ve Khattak, 2008).

Kurumsal bağlılık, algılanan iş performansı, iş koşullarının uygunluğu ile işten ayrılma niyeti arasında genel olarak negatif bir ilişkinin olduğudur (Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003; Paré ve Tremblay, 2007; Dysvik ve Kuvaas, 2013; Demir, 2011; Erkuş ve Fındıklı, 2013; Karacaoğlu, 2015; Çelik ve Yıldız, 2018).

Alan yazındaki bulgulardan yola çıkılarak, üniversite idari personeli üzerinde yapılan araştırma için aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

### **Hipotezler:**

H1: İnsan kaynakları uygulamalarının kurumsal bağlılık, iş koşullarının uygunluğu ve algılanan iş performansı üzerinde pozitif, işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif etkisi vardır.

H1<sub>a</sub>: Eğitim ve geliştirmenin kurumsal bağlılık, iş koşullarının uygunluğu ve algılanan iş performansı üzerinde pozitif, işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif etkisi vardır.

H1<sub>b</sub>: Performans değerlemenin kurumsal bağlılık, iş koşullarının uygunluğu ve algılanan iş performansı üzerinde pozitif, işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif etkisi vardır.

H1<sub>c</sub>: Personel seçme ve işe almanın, kurumsal bağlılık, iş koşullarının uygunluğu ve algılanan iş performansı üzerinde pozitif, işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif etkisi vardır.

H2: İşten ayrılma niyeti üzerinde kurumsal bağlılığın negatif etkisi vardır.

H3: İşten ayrılma niyeti üzerinde iş koşullarının uygunluğunun negatif etkisi vardır.

H4: İşten ayrılma niyeti üzerinde algılanan iş performansın negatif etkisi vardır.

## **4. YÖNTEM**

Bu araştırma, nicel deseninde, ilişkisel tarama modeli üzerine tasarlanmış bir çalışmadır. Araştırmanın verileri üniversite idari personelinin görüşlerinden oluşmaktadır. Veriler, çevrimiçi anket tekniği ile toplanmıştır. SPSS 25.0 paket programı kullanılarak analiz işlemleri gerçekleştirilmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları ile algılanan iş performansı, iş koşullarının uygunluğu, kurumsal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ortaya koymak için korelasyon analizi yapılmıştır. Pearson korelasyon katsayısı yöntemine göre değişkenlerin aralarındaki ilişkiler belirlenmiştir. Basit doğrusal regresyon analizi yöntemiyle araştırmanın hipotezleri test edilmiştir.

### **4.3. Evren ve örneklem**

Araştırmanın evreni, Giresun ve Ordu Üniversitesindeki idari personeldir. Giresun ve Ordu Üniversitenin 2019 yılı faaliyet raporuna göre; genel idare hizmetler, sağlık hizmetleri, teknik hizmetler, avukatlık hizmetleri ve yardımcı hizmetler sınıfında toplam 715 idari personel görev yapmaktadır. Bu 715 sayısının 376'sı Giresun Üniversitesi'nde, 339 ise Ordu Üniversitesinde istihdam edilmektedir.

Bu araştırma için hedeflenen asgari örneklem büyüklüğü; %95 (0.05) güvenilirlik düzeyi için 254, %99 (0.01) güvenilirlik düzeyi için ise 353'tür (Gülbüz ve Şahin, 2018). Örneklem seçiminde, olasılıklı örnekleme tekniklerinden basit rasgele

örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem, çevrimiçi anketi gönüllü olarak yanıtlayan 351 idari personeldir.

#### 4.3 Ölçekler ve veri toplama yöntemi

Bu araştırmada kullanılan insan kaynakları uygulamaları ölçeğindeki boyutlar; performans değerlendirme, personel seçme ve işe alma, eğitim ve geliştirmedir. Örneğin, idari personelin aldığı maaş üzerinde üniversite insan kaynaklarının belirleyici etkisi çok düşük olduğu için ücretlendirme boyutu kullanılmamıştır. Yine memuriyetteki işlerin daha çok standart olması nedeniyle de insan kaynakları uygulamaları ölçeğinin iş analizi boyutu da bu araştırmada kullanılmamıştır. Üniversitedeki insan kaynakları uygulamasına yönelik algıyı ölçmek için iç güvenilirliği test edilmiş ve Türkçeye uyarlanmış üç boyutlu; performans değerlendirme (4 madde;  $\alpha = .85$ ), personel seçme ve işe alma (5 madde;  $\alpha = .87$ ), eğitim ve geliştirme (5 madde;  $\alpha = .83$ ) ve toplam 14 maddeli bir ölçek kullanılmıştır (Kalemci Tüzün, 2013). Moon (2000) tarafından geliştirilen dört maddeli kurumsal bağlılık ölçeği ( $\alpha = .72$ ) ile üniversitedeki idari personelin kurumsal bağlılığı ölçülmüştür. Çalışanların işten ayrılma niyeti (3 madde) (Mobley, Horner ve Hollingsworth, 1978), iş koşullarının uygunluğu (5 madde) (Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003) ve algıladıkları iş performansı (5 madde) (Carmeli, Gilat ve Waldman, 2007) çalışmalarındaki ölçeklerden yararlanılarak ölçülmüştür. Bu ölçeklerin; işten ayrılma niyeti ( $\alpha = .85$ ), iş koşullarının uygunluğu ( $\alpha = .79$ ) ve algılanan iş performansı ( $\alpha = .89$ ) güvenilir olduğu Türkiye’deki bir araştırılmayla da ortaya konulmuştur (Kalemci Tüzün, 2013). Ölçme aracındaki tüm maddeler, beşli likert derecelendirme tekniğine göre (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) düzenlenmiştir.

#### 4.3. Verilerin analizi

Veriler, SPSS 25.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırma verileri, tanımlayıcı istatistik yöntemleri (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, Varyans, çarpıklık, basıklık) kullanılmıştır. Parametrik testler (korelasyon ve regresyon analizi) ile hipotezler sınanmıştır. Değişkenlerin normal dağılıp dağılmadığı, Tabachnick ve Fidell’in (2014) çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerlerine göre temel aldığı değer aralığına göre belirlenmiştir. Verilerin normal dağılımından söz edebilmek için Skewness ve Kurtosis değerleri; -1.5 ile +1.5 aralığında bir değer olmalıdır (Tabachnick ve Fidell, 2014). Bu araştırmadaki kullanılan değişkenlere ilişkin çarpıklık (Skewness= ,941 ile 1,418) ve basıklık (Kurtosis= -,615 ile 1,251) değerleridir. Tabachnick ve Fidell (2014) göre bu araştırmanın verileri normal dağılım göstermektedir. Analizlerde parametrik testler kullanılmalıdır.

Bu araştırmada, frekans ve yüzde dağılımları, korelasyon analizi, hipotez testleri ve çoklu doğrusal regresyon modelleri kullanılmıştır. Anlamlılık koşulu için belirlenen değer ( $p < .05$ )’tir. Alpha modeli ile maddelerin kendi aralarında tutarlı olup olmadığı belirlenmiştir. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler

Pearson Korelasyon analizi yöntemine göre hesaplanmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi yöntemiyle bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi analiz edilmiştir.

#### 4. BULGULAR

Bu bölümde işletme çalışanlarından elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bulgular, tablolar aracılığıyla gösterilmiştir.

##### 4.1. Demografik bulgular

Tablo 1. Katılımcıların Sosyo-demografik Özellikleri

Cinsiyet	f	%	Kadro	f	%
Kadın	159	45,3	Fakülte/Yüksekokul Sekreteri	12	3,4
Erkek	192	54,7	Uzman	18	5,1
Eğitim Düzeyi	f	%	Şube Müdürü	15	4,3
Ortaöğretim/Lise	33	9,4	Mühendis	6	1,7
Ön lisans	78	22,2	Şef	57	16,2
Lisans	195	55,6	Tekniker/Teknisyen	39	11,1
Lisansüstü	45	12,8	Avukat	3	0,9
Çalışma Süresi/Kıdem	f	%	Bilgisayar İşletmeni	117	33,3
1-5 yıl	45	12,8	Memur	75	21,4
6-10 yıl	198	56,4	Kaloriferci/hasta/hayvan bakıcı, vb.	6	1,7
11-15 yıl	69	19,7	İstatistikçi	3	0,9
16 yıl ve üzeri	39	11,1			

f: frekans %: yüzde n=351

Tablo 1’de katılımcılara ilişkin sosyo-demografik özellikler verilmiştir. Bu araştırmada erkeklerin oranı %54,7, iken kadınların oranı %45,3’tür. Eğitim düzeylerine göre katılımcıların 195’i (%56,4) lisans mezunudur. Lisansüstü (yüksek lisan/doktora) eğitim düzeyine sahip idari personel sayısı 45’tir (%12,8). Genel olarak katılımcıların eğitim düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür. Katılımcıların eğitim düzeyinin yüksek olmasında, üniversitede çalışıyor olmanın etkisinin olduğu söylenebilir. Başka bir ifadeyle, idari personel olarak üniversitede çalışmak, eğitim düzeyini yükseltebilmek için bir fırsat ortamı olabilir. Katılımcıların 198’i (%56,4) 6-10 yıl aralığında çalışma süresi/kıdemi vardır. 11-15 yıl kıdemi olanlar ise 69’dur (%19,7). Kıdem yılının genellikle 6-15 yıl aralığında ağırlıkta olduğu görülmektedir. Çalışma süresi/kıdem yılı bulgularının oransal dağılımında; araştırmanın yapıldığı iki üniversite aynı yılda, 2006’da kurulmuş ve yaklaşık 15 yıllık kurumlar olması belirleyici bir faktör olarak gösterilebilir. Kadro durumlarına göre katılımcılar daha çok bilgisayar işletmeni (%33,3) ve memurdur (%21,4). Kadro dağılımı, katılımcıların genel olarak astlardan oluştuğunu göstermektedir.

##### 4.2. Güvenilirlik ve geçerlilik analizi

Ölçme aracının iç tutarlığı güvenilirliği alpha yöntemine göre belirlenmiştir. Veri toplama aracının genel Cronbach alpha  $\alpha = .91$ 'dir. İnsan kaynakları uygulamaları ölçeğinin alpha değeri  $\alpha = .94$ 'tür. İnsan kaynakları uygulamaları ölçeğinin boyutları için hesaplanan alpha değerleri sırasıyla; performans değerlendirme ( $\alpha = .85$ ), personel seçme ve işe alma ( $\alpha = .89$ ), eğitim ve geliştirme ( $\alpha = .92$ )'dir. Kurumsal bağlılık ( $\alpha = .84$ ), işten ayrılma niyeti ( $\alpha = .86$ ), iş koşullarının uygunluğu ( $\alpha = .80$ ) ve algılanan iş performansı ise ( $\alpha = .65$ )'dir. Genel olarak ölçeklerin oldukça yüksek güvenilirlikte olduğu söylenebilir.

Açımlayıcı faktör analizi tekniğiyle ölçeklerin geçerliliği test edilmiş ve bulgular Tablo 2'de verilmiştir. Mutlak değer için belirlenen kriter; faktör yükü  $\geq .50$ 'dir.

Tablo 2. Faktör Analizi

İKU Boyutları	Faktör Yüğü	Özdeğerler	Açıklanan Varyans (%)	$\alpha$
Eğitim ve geliştirme				
m2	.847	7,796	55,689	
m1	.840			
m3	.746			
m4	.725			
m5	.714			
Performans değerlendirme				
m6	.827	1,400	9,999	
m7	.733			
m9	.700			.94
m8	.637			
Personel seçme ve işe alma				
m14	.896	1,249	8,924	
m13	.869			
m11	.639			
m12	.607			
m10	.582			
Toplam Açıklanan Varyans (%): 74,612				
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri= ,888; Bartlett Küresellik Testi: [ $\chi^2(91)= 4852,923$ ; $p<0.001$ ]				
Kurumsal Bağlılık Ölçeği	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	$\alpha$
m18	.857	2,701	67,529	
m17	.838			
m15	.799			.84
m16	.791			
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri= ,779; Bartlett Küresellik Testi: [ $\chi^2(6)= 558,931$ ; $p<0.001$ ]				
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	$\alpha$
m20	.913	2,364	78,815	
m19	.897			
m21	.852			.86
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri= ,718; Bartlett Küresellik Testi: [ $\chi^2(3)= 522,9657$ ; $p<0.001$ ]				
İş Koşullarının Uygunluğu Ölçeği	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	$\alpha$
m23	.828	2,815	56,308	
m24	.819			
m22	.802			
m26	.663			.80
m25	.614			
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri= ,754; Bartlett Küresellik Testi: [ $\chi^2(10)= 602,655$ ; $p<0.001$ ]				
Algılanan İş Performansı Ölçeği	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	$\alpha$
m29	.849	1,839	61,286	
m28	.820			.65
m27	.668			
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri= ,616; Bartlett Küresellik Testi: [ $\chi^2(3)= 192,503$ ; $p<0.001$ ]				
Not: İKU; İnsan Kaynakları Uygulamaları				

### 4.3. Korelasyon analizi sonuçları

Değişkenlerin aralarındaki ikili ilişki ve ilişkinin yönü, Pearson korelasyon katsayısı yöntemiyle analiz edilmiştir. Korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3. Korelasyon Analizi**

	Ort.	S.S	1	2	3	4	5	6	7	8
1.İKU	2,152	,8318	$\alpha=.94$							
2.Eğitim ve geliştirme	2,149	,9798	,884**	$\alpha=.92$						
3.Performans değerlendirme	2,165	,9478	,891**	,704**	$\alpha=.85$					
4.Personel seçme ve işe alma	2,140	,9072	,873**	,670**	,634**	$\alpha=.89$				
5.Kurumsal bağlılık	3,549	,9207	,447**	,456**	,344**	,393**	$\alpha=.84$			
6.İşten ayrılma niyeti	1,883	,9964	-,181**	-,184**	-,157**	-,141**	-,222**	$\alpha=.86$		
7.İş koşullarının uygunluğu	3,066	,8945	,547**	,590**	,414**	,461**	,454**	-,198**	$\alpha=.80$	
8.Algılanan iş performansı	4,444	,5127	,355**	,280**	,341**	,313**	,202**	-,174**	,457**	$\alpha=.65$
Ort.: Ortalama	S.S: Standart Sapma		İKU: İnsan Kaynakları Uygulamaları **: p<.01							

Tablo 3'te görüldüğü üzere; insan kaynakları uygulamaları ve boyutları (eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, personel seçme ve işe alma) ile kurumsal bağlılık, iş koşullarının uygunluğu ve algılanan iş performansı arasında anlamlı ( $p<.01$ ) ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. İnsan kaynakları uygulamaları ve boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı ( $p<.01$ ) ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Kurumsal bağlılık, algılanan iş performansı, iş koşullarının uygunluğu ile işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. İnsan kaynakları uygulamaları ( $r=.547^{**}$ ) ve boyutları; eğitim ve geliştirme ( $r=.590^{**}$ ), performans değerlendirme ( $r=.414^{**}$ ), personel seçme ve işe alma ( $r=.461^{**}$ ) ile en güçlü ilişki, iş koşullarının uygunluğu arasında yaşanmaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları ve boyutları ile ilişkisi en zayıf olan değişken işten ayrılma niyeti'dir. İşten ayrılma niyetiyle en güçlü ilişki ise kurumsal bağlılık arasındaki ilişkidir ( $r=-.222^{**}$ ). İnsan kaynakları uygulamalarındaki pozitif gelişmeler, çalışanların kuruma bağlılığını artırabilir, iş performansı algısında ve iş koşullarının uygunluğu konusunda olumlu duyguların gelişmesine katkı sağlayabilir. Yine, insan kaynaklarının olumlu uygulamaları doğrudan ya da dolaylı olarak, çalışanların işten veya kurumdan ayrılma niyetindeki oranın düşmesine yardımcı olabilir. Çünkü, insan kaynakları uygulamalarındaki olumlu gelişmelere bağlı olarak çalışanlarda kurumsal bağlılık, iş performansı algısı ve iş koşullarının uygunluğu konusunda olumlu yönde bir eğilim yaşanabilir. Dolayısıyla kurumsal bağlılık, iş performansı algısı ve iş koşullarının uygunluğu konusundaki olumlu düşünce,

çalışanların işten/kurumdan ayrılma niyetindeki eğiliminde azalmaya neden olabilir.

#### 4.3. Regresyon analizi

Basit doğrusal regresyon analizi yöntemiyle hipotezler test edilmiştir. Tablo 4 ve Tablo 5'teki regresyon analizi sonuçları ( $p < .001$  ve  $p < .01$ ) anlamlılık düzeylerine göre anlamlıdır. Tablo 4'teki analiz sonuçları için insan kaynakları ve boyutları bağımsız değişken iken, kurumsal bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş koşullarının uygunluğu, algılanan iş performansı bağımlı değişkendir. Tablo 5'teki regresyon bulgularında ise kurumsal bağlılık, iş koşullarının uygunluğu ve algılanan iş performansı bağımsız değişken, işten ayrılma niyeti bağımlı değişkendir.

**Tablo 4.**

	Kurumsal Bağlılık		İşten Ayrılma Niyeti		İş Koşullarının Uygunluğu		Algılanan İş Performansı	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
İnsan Kaynakları Uygulamaları	.447**	9,326	-.181**	-3,431	.547**	12,201	.355**	7,087
	$F = 86,978; R^2 = .200$ $p = .000; p < .001$		$F = 11,777; R^2 = .033$ $p = .001; p < .01$		$F = 148,859; R^2 = .299$ $p = .000; p < .001$		$F = 50,190; R^2 = .126$ $p = .000; p < .001$	
Eğitim ve Geliştirme	.393**	7,995	-.141**	-2,663	.461**	9,710	.313**	6,154
	$F = 63,927; R^2 = .155$ $p = .000; p < .001$		$F = 7,098; R^2 = .020$ $p = .008; p < .01$		$F = 94,288; R^2 = .213$ $p = .000; p < .001$		$F = 37,870; R^2 = .098$ $p = .000; p < .001$	
Performans Değerleme	.456**	9,561	-.184**	-3,496	.590**	13,651	.280**	5,441
	$F = 91,415; R^2 = .208$ $p = .000; p < .001$		$F = 12,225; R^2 = .034$ $p = .001; p < .01$		$F = 186,360; R^2 = .348$ $p = .000; p < .001$		$F = 29,605; R^2 = .078$ $p = .000; p < .001$	
Personel Seçme ve İşe Alma	.344**	6,849	-.157**	-2,964	.414**	8,504	.341**	6,768
	$F = 46,903; R^2 = .118$ $p = .000; p < .001$		$F = 8,785; R^2 = .025$ $p = .003; p < .01$		$F = 72,324; R^2 = .172$ $p = .000; p < .001$		$F = 45,800; R^2 = .116$ $p = .000; p < .001$	

\*\* $p < .01$

Tablo 4'te görüldüğü üzere, genel insan kaynakları uygulamaları, en büyük etkisini iş koşullarının uygunluğu üzerinde olmuştur ( $R^2 = .299$ ;  $\beta = .457^{**}$ ). İş koşullarının uygunluğundaki %29,9'luk varyansın insan kaynakları uygulamalarına bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bulgulara göre, çalışanların kurumsal bağlılındaki %20'lik, algılanan iş performansındaki %12,6'lık ve işten ayrılma niyetindeki %3,3'lük varyansın insan kaynakları uygulamalarına bağlıdır. Bu çalışmada kullanılan insan kaynakları uygulamaları boyutlarının (eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, personel seçme ve işe alma kurumsal bağlılık, iş koşullarının uygunluğu ve algılanan iş performansı üzerinde pozitif, işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İnsan kaynakları uygulamalarındaki benzer şekilde insan kaynakları uygulamaları boyutları da en büyük etkisini iş koşullarının

uygunluğu üzerinde göstermektedir. İş koşullarının uygunluğundaki varyansın %21,3'ü eğitim ve geliştirmeye, %34,8'i performans değerlemeye ve %17,2'si personel seçme ve işe almaya bağlı olduğu görülmektedir. H1, H1<sub>a</sub>, H1<sub>b</sub> ve H1<sub>c</sub> hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 5

İşten Ayrılma Niyeti		
	$\beta$	t
Kurumsal Bağlılık	-.222**	-4,250
	F= 18,063; R <sup>2</sup> = .049; p= .000; p<.001	
	$\beta$	t
İş Koşullarının Uygunluğu	-.198**	-3,779
	F= 14,285; R <sup>2</sup> = .039; p= .000; p<.001	
	$\beta$	t
Algılanan İş Performansı	-.174**	-3,301
	F= 10,895; R <sup>2</sup> = .030; p= .001; p<.01	

\*\*p<.01

Tablo 5'te regresyon analizi sonucu, işten ayrılma niyeti bağımsız değişkeni üzerinde kurumsal bağlılık, iş koşullarının uygunluğu ve algılanan iş performansı bağımsız değişkeninin etkisi gösterilmektedir. Analiz sonucuna göre kurumsal bağlılığın ( $R^2 = .049$ ;  $\beta = -.222^{**}$ ), iş koşullarının uygunluğunun ( $R^2 = .039$ ;  $\beta = -.198^{**}$ ) ve algılanan iş performansının ( $R^2 = .030$ ;  $\beta = -.174^{**}$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır. İşten ayrılma niyeti üzerinde en büyük negatif etki kurumsal bağlılık değişkenidir (%4,9). Düşük etki ise algılanan iş performansındır (%3). Hipotez H1, H2 ve H3 kabul edilmiştir.

## 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Alinyazında ve araştırmanın kavramsal bölümünde, insan kaynakları uygulamalarının, çalışanların işleriyle ve kurumuyla ilgili algılamalarında ve tutumlarında bir öngörücü olarak görüldüğü ifade edilmektedir. Bu kapsamda, Giresun ve Ordu üniversitesi idari personeli üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmayla insan kaynakları uygulamalarının kurumsal bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş koşullarının uygunluğu ve algılanan iş performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ayrıca, kurumsal bağlılığın, iş koşullarının uygunluğunun ve algılanan iş performansının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. İlk olarak araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur (Tablo 3). Korelasyon analiz sonucunda, insan kaynakları uygulamaları ve boyutları; eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, personel seçme ve işe alma ile kurumsal bağlılık, iş koşullarının uygunluğu ve algılanan iş performansı arasında anlamlı ( $p < .01$ ) ve pozitif, işten ayrılma niyeti ile ise negatif bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Çalışanları mutlu olmasını sağlayacak insan kaynakları uygulamaları artırmak, kurumsal bağlılığı, iş koşullarının uygunluğu ve algılanan iş performansı üzerinde olumlu eğilimlide artış, çalışanların işten ayrılma niyetinde ise azaltıcı, negatif eğilim sağlayacaktır. Ayrıca, bu araştırmanın bulgularına göre insan kaynakları uygulamaları ve boyutları ile en güçlü ilişkisi olan değişken iş koşullarının uygunluğu olmuştur. Diğer



değişkenlere göre insan kaynakları uygulamaları ve boyutları ile arasında en zayıf ilişki ise işten ayrılma niyeti arasındadır. İlişki analizinden elde bulgular, genel olarak alan yazındaki bulgularla benzerlik göstermektedir. Ancak, iş gücü seçme ve yerleştirme boyutu ile iş koşullarının/konumunun uygunluğu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Bu araştırmanın bulgularında olduğu gibi literatürde de olumlu insan kaynakları uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin negatif olduğu yönündedir.

Basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre insan kaynakları uygulamaları, en büyük etkisini iş koşullarının uygunluğu üzerinde göstermektedir ( $R^2=.299$ ;  $\beta=.457^{**}$ ). İş koşullarının uygunluğundaki %29,9'luk varyansın insan kaynakları uygulamalarına bağlı olarak gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır. Yine, kurumsal bağlılıktaki %20'lik, algılanan iş performansındaki %12,6'luk ve işten ayrılma niyetindeki %3,3'lük varyansın insan kaynakları uygulamalarıyla açıklanabilmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarının da en büyük etkisi iş koşullarının uygunluğu üzerinde olmuştur. İnsan kaynakları uygulamaları; eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve personel seçme ve işe alma boyutları da en büyük etkisini iş koşullarının uygunluğu üzerinde göstermektedir. İş koşullarının uygunluğundaki varyansın %21,3'ü eğitim ve geliştirmeye, %34,8'i performans değerlemeye ve %17,2'si personel seçme ve işe almaya bağlıdır.

Bu çalışmada, kurumsal bağlılık, algılanan iş performansı, iş koşullarının uygunluğu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki de incelenmiştir. Diğer bir ifadeyle kurumsal bağlılık, algılanan iş performansı, iş koşullarının uygunluğu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki bulunmuştur. Regresyon analizi sonucu da işten ayrılma niyetin üzerinde kurumsal bağlılığın ( $R^2=.049$ ;  $\beta=-.222^{**}$ ;  $p<.001$ ), iş koşullarının uygunluğunun ( $R^2=.039$ ;  $\beta=-.198^{*}$ ;  $p<.001^{*}$ ) ve algılanan iş performansının ( $R^2=.030$ ;  $\beta=-.174^{**}$ ;  $p<.01$ ) anlamlı ve negatif etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır (Tablo 5). İşten ayrılma niyeti üzerinde en büyük negatif etki kurumsal bağlılığa aittir (%4,9).

Kurumlar, çalışanlarının mutlu ve tatmin olabileceği insan kaynakları uygulamaları ile personelinin kurumsal bağlılığı, iş koşullarının uygunluğu ve algılanan iş performansı düzeyinde olumlu bir artış, çalışanlarının işten veya kurumdan ayrılma niyetinde ise azalma eğilimi yaşamalarını sağlayabilir. Bu sayede kurumlar, yetişmiş iş gücünü kolay muhafaza edebilir ve daha etkin kullanabilir. Kurumun verimliliğinin devamlılığı sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, A.C. (2018). İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi, Edt. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İKY ABD Öğretim Üyeleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde (s. 89-165), İstanbul: Beta Yayınları.
- Acaray, A. (2019). Algılanan İş Güvencesizliğinin İş Performansına Etkisi: Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 129-149.

- Akhtar, N., Azeem, S., & Mir, G. (2014). Impact of HRM Practices on Perceived Organizational Performance. *International Journal of Academic Research*, 6(5), 23-30.
- Allen, D., Shore, L., & Griffeth, R. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Bashir, S., & Khattak, H. (2008). Impact of Selected HR Practices on Perceived Employee Performance, a Study of Public Sector Employees in Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 5(4), 243-252.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. (2007). The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992 .
- Chang, E. (2005). Employees' overall perception of HRM effectiveness. *Human Relations*, 58(4),.
- Çelik, M., ve Yıldız, B. (2018). Hemşirelerde Mesleki Bağlılık, Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kamu Sektörü ve Özel Sektör Karşılaştırması. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 47-74.
- Demir, M. (2011). İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(3),453-464.
- Demirtaş, Özgür ve Akdoğan A. Asuman; (2014), The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention and Affective Commitment, *Journal of Business Ethics*, 121, 1-9.
- Dessler, G. (2005). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Dysvik, A., ve Kuvaas, B. (2013). Perceived job autonomy and turnover intention-The moderating role of perceived supervisor support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 563-573.
- Edgar, F.,ve Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures-different results. *Personnel review*, 34(5), 534-549.
- Erdil, O., Keskin H., İmamoğlu, S.Z., Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erkuş, A., ve Fındıklı, M. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302-318.
- Gomej-Meija, L.R., D.B. Balkın ve R.L. Cardy (2001). *Managing Human Resources*, 3.Baskı, New Jersey: Prentice-Hall.
- Gürbüz, S. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 397-418.
- Gürbüz, S. ve Pekmezci, M. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın

- Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Huselid, M.A. & Becker, B.E. (2015). Improving Human Resources Analytical Literacy: Lessons From Moneyball, Edt. M.Losey, S. Meisinger ve D.Ulrich, *The Future of Human Resource Management* içinde, Virginia: John Wiley and Sons Inc.
- Kalemci Tüzün, İ. (2013). İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 20(1), 171-185.
- Karaca, M., Bayram, A., ve Harmancı, Y. (2020). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 199-208.
- Karacaoğlu, K. (2015). Çalışanların İş Güvencesizliğinin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi: Alanya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 13-21.
- Khan, I., Nawaz, A., Khan, F., Khan, H. ve Yar, N.B. (2013). Determining The Impact of Demographics on the Intention to Leave of Academicians in HEIs of the DCs like Pakistan, *Global Journal of Management and Business Research Administration and Management*. 13(7), 117-134.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. 17.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Long, C., ve Perumal, P. (2014). Examining The Impact of Human Resource Management Practices on Employees' Turnover Intention. *International Journal of Business and Society*, 15(1), 111-126.
- Mobley, W., Horner, S., & Hollingsworth, A. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Moon, M. (2000). Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, and Managerial Level. *Public Performance and Management Review*, 24(2), 177-194.
- Paré, G., ve Tremblay, M. (2007). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Poyraz, K. ve KAMA, B.; (2008), 'Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(13), 143-164
- Sadullah, Ö. (2018). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler, Edt. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İKY ABD Öğretim Üyeleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde (s. 1-50), İstanbul: Beta yayınları.
- Singh, K. (2004). Impact of HR practices on perceived firm performance in India. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 301-317.

- Stinglhamber, F., ve Vandenberghe, C. (2003). Organizations And Supervisors As Sources Of Support And Targets Of Commitment: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251-270.
- Tabachnick, B., ve Fidell, L. (2014). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.
- Uyargil, C. (2018). Performans Değerlendirme. Edt. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İKY ABD Öğretim Üyeleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde (s. 218-279), İstanbul: Beta yayınları.
- Williams, L.J., ve Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Yıldırım, M.H., Erul, E.E. ve Kelebek, P. (2014). Tükenmişlik İle İşte Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 34-44.
- Zincirkıran, M., Çelik, G.M., Ceylan, A.K. ve Emhan, A. (2015). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi Ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 52(600), 59-71.

### Ek1: Ölçek Maddeleri

m1	Çalışanlar, düzenli olarak eğitim alır.
m2	Çalışanların ihtiyaçlarına göre eğitim gerçekleştirilir.
m3	Uygulanan eğitim programlarının amacına ulaşıp ulaşmadığı değerlendirilir.
m4	Kurumum, beceri ve yeteneklerimi geliştirmek için eğitim fırsatı sağlar.
m5	Kurumum, çalışanın gelişimini önemser.
m6	Kurum, performans değerlendirme sonuçlarını çalışanlarla paylaşır.
m7	Performans değerlendirme kriterleri, çalışanlarla belirlenir.
m8	Performans değerlemede, iş ile ilgili ölçütler/kriterler ön plandadır.
m9	Terfilerde başarı esas alınmaktadır.
m10	İşgücü seçme ve yerleştirme süreci adil bir şekilde yapılmaktadır.
m11	İşgücü seçme ve yerleştirme sürecinde adam kayırma yapılmaz.
m12	Kuruma yeni kişi alınacağı zaman istihdam öncesi yetenek testleri uygulanır.
m13	İşgücü seçiminde, işin ve kurumun ihtiyaçları gözetilerek gerçekçi bir seçim yapılır.
m14	İşgücü seçiminde, yapılandırılmış ve standart mülakat tekniği kullanılmaktadır.
m15	Bu kurumda çalıştığım için gurur duyuyorum.
m16	Benim için en önemli şeyler işimle ilgili olanlardır.
m17	İşimde beklenenin ötesinde büyük bir çaba göstermeye hazırım.
m18	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.
m19	Kurumumdan sık sık ayrılmayı düşünüyorum.
m20	Gelecek yıl büyük ihtimalle yeni bir iş/kurum arıyor olacağım.
m21	İlk fırsatta bu kurumdan ayrılacağım.
m22	İşim, kariyer gelişimime fırsat sağlar.
m23	İşim, kişisel başarı hissi yaratıyor.
m24	İşim ile ilgili görevlerim zorlu, ancak işim fırsatlarla doludur.
m25	İşimden hak ettiğim ücreti alıyorum.
m26	İşim karşılığında aldığım ücretin dışındaki diğer/yan ödemeler tatmin edicidir.
m27	Kurumda, kurallara ve prosedürlere uyarım.
m28	Kaliteli iş üretirim.
m29	İşimi, doğru bir şekilde yerine getirmek konusunda prensipliyim.

## PROSOSYAL MOTİVASYON ve İŞYERİ MUTLULUĞU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Murat TÜRK<sup>1</sup>

Esra AYAZ<sup>2</sup>

### Özet

Prososyal motivasyon insanların diğer insanların mutluluklarını ve refahlarını gözeterek, onlara destek olmaya odaklanarak, yardıma ihtiyacı olan insanlarla ilişki kurarak harekete geçmeyi içeren eğilimler olarak ifade edilmektedir. İşyeri mutluluğu ise çalışanların kendilerini çalışıyor gibi hissetmedikleri, çalışmaktan mutlu oldukları, verimli oldukları, hem çalışan hem de örgüt seviyesinde planlanmış olan hedeflere ulaşıldığı bir durum olarak tanımlanmaktadır. Bu araştırmada prososyal motivasyonun işyeri mutluluğu ile arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Adana ilinde özel hastanelerde çalışan 122 hemşire ve doktordan oluşmaktadır. Toplanan veriler açıklayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda prososyal motivasyon ile işyeri mutluluğu değişkenleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Prososyal Motivasyon, İşyeri Mutluluğu.

## A RESEARCH ON THE EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN PROSOCIAL MOTIVATION AND WORKPLACE HAPPINESS

### Abstract

Prosocial motivation is expressed as trends that involve people taking action by taking into account other people's happiness and well-being, focusing on supporting them, and connecting with people who need help. Workplace happiness is defined as a situation where employees do not feel like they are working, they are happy to work, they are efficient, and the goals planned at both the employee and organization level are achieved. In this study, it is aimed to examine the relationship between prosocial motivation and workplace happiness. The sample of the study consists of 122 nurses and doctors working in private hospitals in Adana province. The collected data were examined using explanatory factor analysis, reliability analysis, correlation and regression analyses. As a result of the analysis, it shows a positively significant relationship between prosocial motivation and workplace happiness variables.

**Keywords:** Prosocial motivation, Workplace happiness.

### 1. GİRİŞ

Sosyal bir varlık olan insan yaşamını devam ettirdiği çevreden ayrı olarak düşünmek pek mümkün olmamaktadır. Her insan özellikle de yakın çevresinde meydana gelen olaylardan ve durumlardan etkilenmektedir. Bu durum insanların iyilik durumları üzerinde birtakım psikolojik değişiklikler meydana getirmektedir (Akduru vd, 2016).

Örgütler genelde performanslarını mükemmel hale getirebilmek için sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeye, en iyi uygulamaları benimsemeye özen göstermektedirler (Abid vd., 2018). Bu özen gösterme çalışmaları arasında en önemli olanı çalışanların motive edilmesi olarak görülmektedir (Ryan ve Deci, 2000). Motivasyon konusu hem psikolojide hem de örgütsel alandaki

<sup>1</sup> Prof. Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, [muratturk@osmaniye.edu.tr](mailto:muratturk@osmaniye.edu.tr)

<sup>2</sup> Doktora Öğrencisi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, [esraayaz92@hotmail.com](mailto:esraayaz92@hotmail.com)

çalışmalarda temel bir konu haline gelmiştir. Bunun sebebine bakıldığında motivasyonun çalışanların ve örgütlerin davranışlarını açıklamada kullanılan en önemli araç olduğu görülmektedir (Grant, 2008). Prososyal motivasyon kavramı, çalışanların örgütün amaçlarına ve hedeflerine herhangi bir çıkar gözetmeden katkıda bulunma isteklerini ifade etmektedir (Grant, 2007).

Çoğu insana sorulduğunda hayatlarındaki en büyük amacın mutluluk olduğunu söylemektedirler. Ne yaparlarsa yapsınlar en sonunda mutlu olmak için yapmaktadırlar. İnsanlar; arkadaşlık, iş, kariyer ya da ismi ne olursa olsun bütün bu süreçlerin sonucunda mutluluğa varmak istemektedirler. Psikoloji literatürüne bakıldığında bazı araştırmacılar mutluluğun kovalanamayacak olduğunu, sıkı çalışmanın ve iyi bir hayatın getirmiş olduğu doğal bir sonuç olduğunu dile getirmektedir. Bazı araştırmacılar ise mutluluğun yönetilebilecek olduğu görüşünü savunmaktadırlar. Mutluluk konusu ile ilgili; psikolojiden sosyolojiye, ekonomiden yönetim bilimlerine kadar birçok alanda çalışmalar yapılmıştır (Savaş, 2017). Yapılan çalışmalara bakıldığında mutluluk kavramı çoğu çalışmada, iş tatmini, işe adanma, iyilik hali gibi isimlerle adlandırıldığı görülmektedir (Fisher, 2010). İşyeri mutluluğu kavramına bakıldığında; daha çok yaratıcılık, kariyerde hızlı ilerlemeler, daha çok destek alma, işyerinde çalışma arkadaşları ve yöneticiler ile iyi ilişkiler kurabilme ve yüksek performans gösterme olarak ifade edilmektedir (Pryce Jones, 2010).

Bu araştırmanın amacı; doktor ve hemşirelerin prososyal motivasyon algılarının işyeri mutluluğu algılarını etkileyip etkilemediğinin incelenmesidir. Literatüre bakıldığında işyeri mutluluğu kavramının; iş tatmini (Savaş,2017), duygusal zekâ (Karayaman,2019), duygusal emek (Özmen ve Apalı,2018), örgütsel vatandaşlık (Yurcu,2014), dönüşümcü liderlik (Tok ve Bacak,2013), çalışan yaratıcılığı (Bingöl Çelik,2017), kurumsal yönetim (Nazlı,2015) gibi kavramlarla ilişkilendirildiği belirlenmiştir. Yine literatüre bakıldığında prososyal motivasyon kavramının; istismarcı yönetim ve örgütsel özdeşleşme (Koçak,2019), duygusal emek (Kesen ve Akyüz,2016), kişilik ve örgüt kültürü (Yıldız,2019), ekip çalışması (Hu ve Liden,2014), teşvikler (Besley ve Ghatak,2018) gibi kavramlarla ilişkilendirildiği belirlenmiştir. Fakat bu çalışmalarda işyeri mutluluğu ve prososyal motivasyon kavramlarının beraber çalışıldığına rastlanılamamıştır. Bu nedenle prososyal motivasyonun işyeri mutluluğu üzerindeki etkisinin olup olmadığının incelenmesi bakımından araştırma ilgili literatüre katkı sağlayacaktır. Yazında bu tür bir incelemenin olmaması bu çalışmanın özgün ve değerli olmasını sağlamaktadır. Araştırmanın prososyal motivasyon algısına ve işyeri mutluluğunun önemine yönelik olarak farkındalık oluşturma açısından uygulamacılara fayda sağlaması beklenmektedir.

## 2. Kuramsal Çerçeve

### o Prososyal Motivasyon Kavramı

Grant (2008), çalışanların yaptıkları işleri etkin ve verimli olarak yerine getirebilmeleri için kendilerinden beklenen davranışlardan daha fazlasını yapmak için neden daha çok çaba harcadıkları sorusunu sormuştur. Araştırmacılar bu soruyu sosyal değişim teorisi temelinde ekstra rol davranışı,

motivasyon, iyi asker sendromu ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi kavramlar ile açıklamaya çalışmışlardır (Maslow,1962; McGregor,1960; Herzberg, 1970; Katz, 1964; Bateman ve Organ,1983). Bu kavramların temelinde karşılıklı olarak fayda sağlama bulunmaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler birbirlerinden beklentileri oranında, kendi görev tanımlarının dışına çıkarak birbirlerinin amaçlarına fazladan katkı sağlayabilmektedirler (Vigoda Gadot, 2006).

Prososyal motivasyon kavramı başkalarına yararlı olacağı düşünülen işleri yapma isteği olarak tanımlanmaktadır (Batson, 1987; Grant, 2007). Profesyonel yardımdan daha çok gönüllü olarak yardım etmeyi içerdiği ifade edilen prososyal motivasyon bazı açılardan içsel motivasyondan farklı olarak değerlendirilmektedir (Weinstein ve Ryan, 2010; Grant, 2008). İçsel motivasyonda çalışanlar iş süreçlerine odaklanıp, iş üzerinde olumlu birtakım etkiler bırakmaya çalışırken, prososyal motivasyonda başka insanlar üzerinde olumlu birtakım etkiler bırakmayı ve yaptıkları yardımlar ile farklılık oluşturmaya çalışmaktadır (Amabile, 1993).

Prososyal motivasyon insanlarda genelde olumlu sosyal davranışlar arasında gösterilen prososyal davranışlar ya da prososyal hizmet davranışları olarak görülmektedir. Literatüre bakıldığında prososyal hizmet davranışları, prososyal örgütsel davranışların bir çeşidi olarak sınıflandırılmıştır (Akduru vd., 2016). Başka bir ifade ile prososyal örgütsel davranışlar örgüt-çalışan odaklı ve müşteri odaklı prososyal davranışlar olarak iki kategoriye ayrılmaktadır (Kelley ve Hoffman, 1997). Günümüzde hizmet sektöründe prososyal davranışların öneminin gittikçe artması nedeniyle uluslararası yazında müşteri odaklı prososyal örgütsel davranışlar prososyal hizmet davranışları olarak isimlendirilmektedir (Yeşiltaş vd., 2013).

## 2.2.İşyeri Mutluluğu Kavramı

Veenhoven ve Dumludağ (2015) mutluluk kavramını; insanın tüm hayatını değerlendirdiğinde, ne derecede kaliteli bir hayat sürdüğüne ilişkin değerlendirmesi olarak ifade etmektedir. Bu tanımlamaya göre yapılan değerlendirme kişiye özgüdür. Yani kişinin değerlendirme kriterleri ve yaşamına yüklemiş olduğu anlam, kişisel özelliklerine, ihtiyaçlarına, beklentilerine ve ilgilendiği alanlara göre diğer kişilerden farklılıklar göstermektedir (Çalışkan,2010). İyimser olmak, dışa dönük olmak, öz benliğin yüksek olması gibi özellikler mutlu olan insanları diğer insanlardan ayıran temel özellikler olarak sıralanmaktadır (Myers ve Diener, 1995).

Bir işe sahip olmak ve çalışmak insan hayatında oldukça önemli bir yere sahiptir. Fakat sahip olunan işin çalışan için ne anlama geldiği, insan-iş ilişkisinin özünde ortaya çıkan olumlu veya olumsuz tutumlar, çalışanın yaptığı işten alacağı doyumu da etkilemektedir. Çalışma şartlarının yanı sıra, çalışanın yaptığı işin niteliği; örnek olarak vermek gerekirse yapılan işin monoton olması, yaratıcılık gerektirmesi, sorumluluğun fazla olması gibi özellikler işin niteliği ile ilgili bilgi vermektedir. Ayrıca işlerin sevilerek yapılması, işe duyulan ilgi çalışanların işiyle alakalı olumlu veya olumsuz duygulara sahip olmasına sebep olmaktadır (Barutçugil, 2002).

Jones (2010) işyeri mutluluğu kavramını; daha çok yaratıcılık, kariyerde hızlı ilerlemeler, daha çok destek alma, işyerinde çalışma arkadaşları ve yöneticiler ile iyi ilişkiler kurabilme ve yüksek performans gösterme olarak ifade etmektedir. Maenapothi (2007) ise işyeri mutluluğunu; çalışanların kendilerini çalışıyor gibi hissetmedikleri, çalışmaktan mutlu oldukları, verimli oldukları hem çalışan hem de örgüt seviyesinde planlanmış olan hedeflere ulaşıldığı bir durum olarak tanımlanmaktadır. Örgütler için çalışanların mutlu olması önemli bir unsur haline gelmiştir. Yapılan bir araştırmada örgütte bulunan mutlu çalışanların mutsuz çalışanlara göre daha pozitif, çalışkan, yardımsever, tükenmişlik sendromu sorunu daha düşük seviyelerde ve yaptıkları işlerde daha verimli oldukları görülmüştür (Xanthopoulou ve Bakker, 2014).

### 3. Araştırma Sorusu

Aristoteles mutluluğun insanların kendi iyilikleri için arzu edilen bir duygu olduğunu ifade etmiştir. Geçmişten günümüze kadar mutlu olabilmek için insanlar saygınlık, zenginlik ve sağlık arayışı içine girmişlerdir. Bu arayışlar sonucunda mutluluğa olan ilgi her geçen gün artmaya başlamış ve araştırmacılar insanların mutlu olmayı başarmaları ile daha yakından ilgilenmeye başlamışlardır (Moccia,2016). Bazı araştırmacıların işyeri mutluluğu araştırmalarının gölgede kaldığına dair iddialarının olmasına karşın insan kaynakları yönetimi araştırmaları için işyeri mutluluğu gittikçe önemli hale gelmektedir (Salas Vallina ve Alegre,2018). Bu açıdan mutluluk, çalışanların etkin ve enerjik olarak verimli hizmet üretip sunabilmelerini sağlamanın bir ön şartı olarak kabul edilmekte ve işyerinde mutluluğun kapsamlı olarak ölçümünün yapılmasının gerekli olduğu savunulmaktadır (Yassin, 2014; Salas Vallina ve Alegre, 2018).

Çalışan motivasyonunun iç ve dış motive kaynakları haricinde nasıl sergilediklerine bakıldığında prososyal motivasyon kavramı ile karşılaşılmaktadır. Yapılan örgütsel araştırmalarda prososyal motivasyonun öneminin gittikçe artmaya başladığı görülmektedir. Bu anlamda örgütlerde çalışanların işyeri ortamlarında prososyal farklılık oluşturmak amacı ile sosyal çalışma koşullarında nasıl devamlı motivasyonlu olabildikleri anlaşılmaya çalışılmaktadır (Grant,2007). Çalışanlar yapmış oldukları işlerde yararlı olma arzusunu bu işlerin karakteri ile birleştirdikleri zaman kendilerini prososyal olarak daha çok motive olmuş hissetmektedirler. Ayrıca işlerinde gönüllü olarak daha çok zaman geçirmekte ve başkalarına yararlı olma isteği içerisinde bulunmaktadırlar (Grant ve Berg, 2012).

Bu araştırmanın amacı hem örgüt açısından hem de çalışan açısından önem taşıyan prososyal motivasyon ve işyeri mutluluğu arasındaki ilişkinin açıklanmasıdır. İlişkiyi incelemek amacı ile aşağıdaki araştırma sorusu geliştirilerek analizler gerçekleştirilmiştir.

*Araştırma sorusu: Özel hastanede çalışan doktor ve hemşirelerin prososyal motivasyonu algılama düzeyleri ile işyeri mutluluğu algılama düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?*



#### 4. YÖNTEM

##### ○ Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni özverili olarak çalışan doktor ve hemşirelerinden oluşmaktadır. Araştırmanın evrenini temsilen örneklem olarak Adana’da özel hastanelerde çalışan toplamda 122 doktor ve hemşireden oluşmaktadır. Anketler Ekim 2019 ile Aralık 2019 tarihleri arasında yüz yüze görüşme ve online anket yöntemi ile toplanmıştır. Başkaları yararına iş yapma arzusu olarak tanımlanan prososyal motivasyon daha çok polislerde, askerlerde, itfaiyecilerde, öğretmenlerde ve sağlık çalışanları gibi meslek gruplarında çalışan insanlarda daha yoğun olacağı ifade edilmektedir (Yıldız,2019). Bu kapsamda araştırmada; gerektiği zaman iş ortamlarında birden fazla görevi aynı anda yapmaları, çalışma sürelerinin değişken olması, devamlı olarak gelen hastalara yardımcı olmaları nedeni ile doktor ve hemşireler seçilmiştir. Anketler toplamda 122 doktor ve hemşireye dağıtılmış olup, süreç sonunda 3 geçersiz, 119 geçerli toplamda 122 anket geri dönmüştür. Anket geri dönüş oranı %97,54’tür.

#### 4.2. Veri Toplama Araçları

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular, ikinci bölümde katılımcıların işyeri mutluluğunu algılamalarına yönelik sorular, üçüncü bölümde ise katılımcıların prososyal motivasyon algılamalarına yönelik sorular yer almaktadır. Araştırmada işyeri mutluluğunun ölçümü için WHO Collaborating Center for Mental Health, Frederiksborg General Hospital Psikiyatrik Araştırmalar Birimi tarafından oluşturulan ve Alparslan (2016) tarafından işyeri bağlamında uyumlaştırılan tek boyutlu ve 5 sorudan oluşan “İşyeri Mutluluğu Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada diğer değişken olan prososyal motivasyon ölçümünde ise Grant ve Sumanth (2009) tarafından geliştirilen Kesen ve Akyüz (2016) tarafından Türkçe’ye çevrilen tek boyutlu ve 5 sorudan oluşan “Prososyal Motivasyon Ölçeği” kullanılmıştır. Her iki ölçekte de 5’li likert ifadeleri kullanılmıştır.

#### 4.3. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada yapılan analizlerin örneklem için uygunluklarını ve kullanılan ölçeklerin faktör yapılarını test etmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır (Yeşiltaş ve Kurşuncu, 2020). Ölçeklerde döndürme yöntemi kullanılmamıştır. İşyeri mutluluğu ölçeğine ait Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluğu Testi sonucu ,74 olarak elde edilmiş ve Bartlett'in Küresellik Testi de anlamlı olarak bulunmuştur ( $\chi^2= 251,417$ ;  $p<0,01$ ). İşyeri mutluluğuna ait faktör analizi sonucunda işyeri mutluluğunu ölçeğinde, toplam varyansın %61,163’ünü açıklayan tek boyut elde edilmiştir. Faktör yükü 0.40’ın altında kalan ve faktörün içsel tutarlılığını bozan bir madde çıkartılmıştır.

Prososyal motivasyon ölçeğine ait Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluğu Testi sonucu ,78 olarak elde edilmiş ve Bartlett'in Küresellik Testi de anlamlı olarak bulunmuştur ( $\chi^2= 384,547$ ;  $p<0,01$ ). Prososyal motivasyon toplam varyansın %68,64’ünü açıklayan tek boyutta toplanmıştır.

Tablo 1. Kullanılan Ölçeklere İlişkin KMO ve Güvenilirlik Değerleri

	Soru sayısı	KMO	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alpha
İşyeri mutluluğu	4	,747	61,163	,847
Prososyal motivasyon	5	,781	68,648	,882

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etme amacı ile Alfa ( $\alpha$ ) Modeli kullanılmıştır. Cronbach Alfa değerlerine bakıldığında; işyeri mutluluğu için ,84 prososyal motivasyon için ,88 olarak bulunmuştur. Daha önce yapılan çalışmalarda Cronbach Alfa değerleri; işyeri mutluluğu için ,83 (Alparslan,2016:208); prososyal motivasyon için ,84 (Kesen ve Akyüz, 2016:240); ,84 (Akduzu vd., 2016:380); ,89 (Koçak,2019:522) olarak bildirilmiştir. Bu veriler ışığında araştırmadaki değişkenlerin güvenilirlik değerlerinin yüksek olduğu ve anketlerin katılımcılar tarafından uygun şekilde doldurulduğu kabul edilmektedir.

## 5.BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

Bu bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ve araştırma sorusuna yönelik bulgulara yer verilmiştir.

### 5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında, %39,5'inin evli, %60,5'inin bekâr, %34,5'inin erkek, %65,5'inin ise kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında %37'sinin 1 yıldan az, %21,8'inin 1-5 yıl, %23,5'inin 6-10 yıl, %17,6'sının ise 11 yıl ve üzeri cevabını verdikleri görülmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Frekans Dağılımları

Eğitim	Sayı	%	Çalışma Süresi	Sayı	%
Lise	6	5	1 Yıldan Az	44	37,0
Yüksekokul	13	10,9	1-5 Yıl	26	21,8
Üniversite	82	68,9	6-10 Yıl	28	23,5
Lisansüstü	18	15,1	11 yıl ve üzeri	21	17,6
Yaş	Sayı	%	Görev	Sayı	%
25 ve Altı	42	35,3	Doktor	55	46,2
26-30	39	32,8	Hemşire	64	53,8
35	12	10,1			
36-40	13	10,9			
41 ve Üzeri	13	10,9			

Tablo 2'de katılımcıların yaşlarına göre dağılımına bakıldığında, %35,3'ünün 25 yaş ve altı, %32,8'inin 26-30 yaş aralığında, %31,9'unun ise 31 yaş ve üzerinde

olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında, %15,9'unun lise ve yüksekokul, %68,9'unun üniversite, %15,1'inin ise lisansüstü eğitim mezunu olduğu görülmektedir. Yine katılımcıların hastanedeki görev dağılımına bakıldığında %46,2'sinin doktor, %53,8'inin ise hemşire olduğu görülmektedir.

## 5.2. Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular

**Araştırma Sorusu:** Özel hastanede çalışan doktor ve hemşirelerin prososyal motivasyonu algılama düzeyleri ile işyeri mutluluğunu algılama düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?

Prososyal motivasyon ve işyeri mutluluğu ilişkisi incelemek amacıyla öncelikle korelasyon analizi yapılmıştır (Bakınız Tablo 3). Parametrik veri seti özelliğinden dolayı Pearson korelasyonu tercih edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2017). Analiz sonucunda prososyal motivasyon ile işyeri mutluluğu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

	Değişkenler	1	2
1	Prososyal Motivasyon	1	
2	İşyeri Mutluluğu	,314**	1

\*\*p<0,01 (2-tailed)

Korelasyon analizi sonuçları prososyal motivasyon ve işyeri mutluluğu arasındaki ilişkiler hakkında genel bir bilgi vermektedir. Daha ileri düzeyde bir analiz ile doğrulanmasının yararlı olacağı düşünülerek, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişken sayısının bir tane olmasından dolayı basit regresyon modeli kullanılmıştır. Yapılan basit regresyon analizine ait sonuçlar Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken: Prososyal Motivasyon					
	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F
İşyeri Mutluluğu	,266	3,579	,001	,099	,091	12,807

Analiz sonucuna göre katılımcıların prososyal motivasyonu algılamalarının %9,9'luk kısmının bağımsız değişken olan işyeri mutluluğu oluşturmaktadır. Yapılan analiz sonucunda işyeri mutluluğunun prososyal motivasyon üzerinde ( $\beta = ,266$ ;  $p = ,001$ ) pozitif yönlü anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Başkalarına faydalı olacağı düşünülen işleri yapma isteği olarak tanımlanan prososyal motivasyonu yüksek olan çalışanlar diğer çalışanlarla olan ilişkilerine önem vermektedirler. Bu çalışanlar örgütlerine yararlı olduklarını gördükleri zaman hem çalışma arkadaşlarına hem de işlerine olan bağları güçlenmektedir (Kuvaas vd.,2014). Yapılan işin değeri, anlamı üzerine yapılan araştırmalar, insanın yaşamına anlam katan bir işi yapmasının verimliliği ve performansı da yükselttiği görülmüştür (Warr, 1990, s. 194; Akt. Turan, 2018. s.182).

Araştırmada prososyal motivasyonun işyeri mutluluğu arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda özel hastanelerde çalışan doktor ve hemşirelere anket soruları yöneltilmiştir. Yapılan analizler sonucunda prososyal motivasyon ve işyeri mutluluğu arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Yapılan bir araştırmada (Grant,2008) işin öneminin içsel motivasyonu arttırdığı, bu durumunda başkalarının yararına olanak sağladığı görülmüştür. Dolayısıyla da çalışanların performanslarında ve üretkenliklerinde artışlar, işe devamlılık gibi pozitif örgütsel çıktılar sağlandığı zaman, çalışan çevresini iyileştirmeyi ve bundan mutlu olmayı isteyerek işlerini etkili ve verimli bir şekilde tamamlamaya çaba gösterecek şekilde prososyal davranışla hareket edecekleri ifade edilmiştir. Bu durumda araştırma sonuçlarına paralel olarak çalışanların prososyal motivasyonlarının yüksek olması işyeri mutluluklarının da yüksek olması bulgusu ile bağdaşmaktadır.

Sadece özel hastanelerde çalışan doktor ve hemşirelerden veri toplanması, tek bir il ile sınırlı kalınmış olması, yoğun iş tempoları sebebiyle iletişim kurmanın zor olması araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Araştırma kısıtlarına rağmen, prososyal motivasyon ve işyeri mutluluğu kavramının açıklanması ve bu iki değişken arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak yazına ve diğer araştırmacılara katkı sağlanması beklenmektedir. Bu konuda yapılacak olan araştırmaların farklı sektörlerde ve örneklem sayısının arttırılarak yapılmasının prososyal motivasyon ile alakalı olan başka kavramların da modele dahil edilerek incelenmesinin alan yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abid, G., Sajjad, I., Elahi, N. S., Farooqi, S., ve Nisar, A. (2018). The influence of prosocial motivation and civility on work engagement: The mediating role of thriving at work. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1-19.
- Akduru, H. E., Güneri, S., ve Semerciöz, F. (2016). "Çalışanlarda prososyal motivasyon ile iş ve yaşam doyumu düzeyi ilişkisine dair bir araştırma". *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(38), 375-391.
- Alparslan, A. M. (2016). Emek işçilerinde fazladan rol davranışının öncülü: iş tatmini mi işyerinde mutluluk mu?. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1), 203-215.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3, 185-201.

- Barutçugil, İ. (2002). Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bateman, T. S., ve Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship", *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Batson, C. D. (1987). Prosocial motivation: is it ever truly altruistic? In: advances in experimental social psychology (ed B. Leonard). *Academic Press*, 20, 65-122.
- Besley, T. ve Ghatak, M. (2014). Prosocial motivation and incentives. *Annual Review of Economics*. 10,411-438
- Bingöl Çelik, B. (2017). İşyerindeki mutluluğun çalışan yaratıcılığına etkisi: Türkiye'deki lojistik sektörü üzerine bir araştırma. (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul).
- Çalışkan, K. (2010). "Mutluluk", *İçinde Kurumlarda İyilik Var*, (Edt.) Güler İslamoğlu, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Fisher, C.D. (2010). "Happiness at Work", *International Journal of Management Reviews*, 12, 384-412
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference, *Academy of Management Review*, 32, 393-417.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.
- Grant, A. M., (2007). Relational Job Design and The Motivation to Make A Prosocial Difference, *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.
- Grant, A. M., ve Berg, J. M., (2012). *Prosocial Motivation at Work: When, Why, and How Making A Difference Makes A Difference*, In K. Cameron, G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, New York, Oxford University Press.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 4. Baskı, Seçkin yayıncılık, Ankara.
- Herzberg, G. (1970). The dissociation energy of the hydrogen molecule. *Journal of Molecular Spectroscopy*, 33(1), 147-168.
- Hu, J. ve Liden, R.C. (2014). Making a Difference in the Teamwork: Linking Team Prosocial Motivation to Team Processes and Effectiveness. *Academy of Management Journal* 58(4)
- Jones, J. P. (2010). *Happiness at Work. Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital For Success*. UK: Blackwell Publishing.
- Karayaman, S. (2019). Yönetimde duygusal zekâ, işyeri mutluluğu ve etik karar ilişkisi: okul yöneticileri üzerinde bir araştırma. (Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal, İstanbul).

- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Kelley S. W., ve Hoffman K. D., (1997). 'An investigation of positive affect, prosocial behaviors and service quality', *Journal of Retailing*, 73(3), 407-427.
- Kesen, M., ve Akyüz, B. (2016). Duygusal emek ve prososyal motivasyonun işe gömülmüşlüğü etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 233-250.
- Koçak, D. (2019). İstismarcı yönetimin prososyal motivasyon üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (1), 517-528.
- Kuvaas, B., Dysvik, A., Buch, R. (2014). Antecedents and employee outcomes of line managers' perceptions of enabling HR practices, *Journal of Management Studies*, 51(6), 845-868.
- Maenapothi, R. (2007). Happiness in the workplace indicator. Human resource development. (Master's Thesis), National Institute of Development Administration.
- Maslow, A. H. (1962). Lessons from the peak-experiences. *Journal of Humanistic Psychology*, 2(1), 9-18.
- McGregor, D. (1960). *Theory X and theory Y*. Organization theory, 358-374.
- Moccia, S. (2016). Happiness at work. *Psychologist Papers*, 37(2), 143-151. Erişim adresi <http://www.papelesdelpsicologo.es>
- Myers, S. A. ve Diener, E. (1995). Who is happy?. *Psychological Science*. 6, 10-19.
- Nazlı, M. (2015). Hizmet sektöründe kurumsal yönetimin işte mutluluk üzerine etkisi. (Doktora Tezi, Yaşar Üniversitesi, İstanbul).
- Özmen, M. ve Apalı, A. (2018). Muhasebe meslek elemanlarında duygusal emek ve işyeri mutluluğu ilişkisi: Burdur örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. 21(2), 274-283.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Salas-Vallina, A. ve Alegre, J. (2018). Happiness at work: developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*, 1-21. Erişim adresi <http://10.1017/jmo.2018.24>
- Savaş, S. (2017). Ücretli çalışan mimarların işyeri mutluluğu ve farklı kariyer evrelerinde iş tatminini etkileyen faktörler. (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul).
- Tok, T. N. ve Bacak, E. (2013). Öğretmenlerin iş doyumunu ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki. *International Journal Of Human Sciences*, 10(1).

- Turan, N. (2018). Çalışma Mutluluğu: Kavram ve Kapsam, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37(1), 169-212.
- Veenhoven R. ve Dumludağ D. (2015). "İktisat ve Mutluluk", *İktisat ve Toplum Dergisi*, 58, 46-51.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of ocb? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 377-405.
- Warr, P. (1990). "The Measurement of Well-Being and Other Aspects of Mental Health". *Journal of Occupational Psychology*, 63(3),193-210.
- Weinstein, N. ve Ryan, R.M. (2010). When helping helps: autonomous motivation for prosocial behavior and its influence on well-being for the helper and recipient, *Journal of Personality and Social Psychology*, 98, 222-244.
- Xanthopoulou, D. ve Bakker, A. B. (2014). A diary study on the happy worker: how job resources relate to positive emotions and personal resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(4), 489- 517.
- Yassin, M. S. (2014). Identification of domains for Malaysian University staff happiness index development. *International Education Studies*, 7(7), 69-76. Erişim adresi <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1070391.pdf>
- Yeşiltaş M., Kanten P., ve Sormaz Ü. (2013). 'Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama', *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 333-350.
- Yeşiltaş, M.D. ve Kurşuncu R. S. (2021). Paternalist liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi: fabrika çalışanları üzerine bir araştırma. *International European Journal of Managerial Research Dergisi*, 5(1), 12-136.
- Yıldız, E. (2019). Prososyal motivasyon ile kişilik ve örgüt kültürü ilişkisi: öğretmenler üzerinde bir araştırma. (Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta).
- Yurcu, G. (2014). Konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş doyumu ve öznel iyi oluşlarına etkisi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

## PROBLEMS AND PITFALLS IN TEAMWORK

Bekir KUL<sup>1</sup>

### Abstract

The interactions and dependencies of organizations are increasing and this has contributed to the increase in the importance and value attributed to the teams. For this reason, the number of organizations that use the team model for their work is also increasing. The aim of this study is to identify the difficulties, traps and failures encountered in forming teams, teamwork and sustaining them and to be able to offer solutions. The working group of the study, which was carried out in 2019 and designed as a qualitative research, consists of 14 employees who are currently members of at least one team of an institution operating in the service sector for 20 years. In this study the interview method was used and according to the results; interpersonal difficulties and communication, personal rights, the authority in the team not being clearly determined, new roles of managers, deteriorating relationships with subordinates, compliance of subordinates to new types of relationships, weaknesses in planning and implementation, performance management and rewarding, negative perceptions and prejudices towards teamwork are the main problems encountered in teamwork, difficulties and pitfalls.

**Key Words:** Team, Teamwork, Group, Service Industry

## TAKIM ÇALIŞMALARINDA PROBLEMLER VE TUZAKLAR

### Özet

Organizasyonların karşılıklı etkileşim ve bağımlılıklarının giderek artması takımlara atfedilen önem ve değerin de artmasına katkı sağlamıştır. Kurumlar başarılarını sürdürülebilir kılmak için takımlara giderek daha fazla güvenmekte ve sorumluluk vermektedirler. Bu sebeple takım modelini çalışmalarında kullanan organizasyonların sayısı gittikçe artmaktadır. Organizasyonların başarması gereken en zor görevlerden birisi de başta çalışanlar olmak üzere tüm kaynakları ortak hedeflere ulaşmak için verimli ve etkili bir şekilde yönlendirmektir. Bu çalışmanın amacı takımların oluşturulmasında, takım çalışmalarında ve sürdürülebilir kılınmalarında karşılaşılan zorluklar, tuzaklar ve başarısızlıkları belirleyebilmektir. 2019'da gerçekleştirilen ve nitel olarak tasarlanan araştırmanın çalışma grubunu 20 yıldır hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir kurumun hali hazırda en az bir takımın üyesi olan 14 çalışanı oluşturmaktadır. Görüşme yönteminin kullanıldığı çalışmanın sonuçlarına göre; kişiler arası zorluklar ve iletişim, özlük hakları, takımda otoritenin net olarak belirlenmemesi, yöneticilerin yeni rolleri, astlarla bozulan ilişkiler, astların yeni ilişki türlerine uyumu, planlama ve uygulamada yaşanan zayıflıklar, performans yönetimi ve ödüllendirme, takım çalışmalarına yönelik olumsuz algılar ve önyargılar takım çalışmalarında karşılaşılan başlıca problem alanları, zorluklar ve tuzaklardır.

**Anahtar Kelimeler:** Takım, Takım Çalışması, Ekip, Hizmet sektörü

## INTRODUCTION

The concept of teamwork is as old as humanity. Human history consists largely of conquests, discoveries and the story of people working together to achieve it. Teamwork emerged from the fact that the first people acted together to meet their basic needs and survive, and has been at the center of social organizations so far. When we look at great successes, discoveries, establishments and collapses, we see people coming together. The concept of modern teamwork has been recognized since the end of the 19th century. Rapid transformation, especially with globalization and accordingly, the change in the structure of the work has made teamwork necessary. In the next process, the focus has been on the effectiveness and efficiency of the teams.

---

<sup>1</sup> Dr., Ministry of National Education, Turkey, [bekirkul@hotmail.com](mailto:bekirkul@hotmail.com) , ORCID ID: 0000-0001-6687-717X



Almost every employee is a member of a team or is directly under the influence of the teams. Teams that touch every moment of our daily life and contribute to corporate and social welfare if they are successful, has become the primary field of interest of organizations today. The transition from individual-focused work to teams with more complex workflow processes has accelerated (Devine et al., 1999; Kozlowski et al., 1999,2006; Mathieu et al., 2001). In order to increase corporate belonging, organizations have started to include more of their employees' ideas in their business processes in line with the behavioral management approach. Teamwork offers team members an excellent use of skills and reduces the tendency to quit, This has led teamwork to be more important. (Conti & Kleiner, 1997).

Quality circles, which were first used in Japan in the 1960s, are the first structures used today that can be described as a team. Quality circles can be defined as employees who have received problem solving training voluntarily trying to find solutions to the problems faced by the organization (Strachan, 1996). The teams, which were established to produce solutions to the problems of productivity and quality in Japan, started to be widely used in the Western world since the 1970s. According to the study by Sumanski (2007), 40% of the employees in the European Union member countries are members of a team. In business life, it is possible to come across different types of teams such as management teams, production teams, sales teams, marketing teams, virtual teams. Organizations increasingly rely on teams for sustainable business success.

1. There has been an increase in research on how teams should be formed to encourage and sustain the high performance of teams (Kozlowski & Bell, 2003). This study focuses on the pitfalls, problems and causes of failure encountered in the use of teams for organizational purposes. Based on the data obtained, suggestions for solving problems are also included.

### CONCEPTUAL FRAMEWORK

Teams are complex dynamic systems that evolve and adapt as members interact over time and situational demands arise. The team is a structure, oriented towards a common aim and performance goals (Harris & Harris, 1996), working on the basis of mutual solidarity, exhibiting a common approach and policy regarding their duties and responsibilities, mutually responsible for each other, sharing joint responsibility for the results achieved and it is a structure consisting of members who have complementary skills (Cohen & Bailey, 1997; Straub, 2002). The most prominent feature of this structure is that it assigns equal responsibility to the members so that they can work with a high performance above the standard for a purpose, using the talents of a small number of people. During their teamwork, members learn each other's qualities better and become aware of their strengths and weaknesses and develop new forms of action and processes. Teamwork brings different skills and abilities, and encourages individual development within the team (Agarwal & Adjirackor, 2016).

However, the fact that a group of people always act towards a common goal does not show that they are a team. Teams are also structures that present high performances (McMillan, 2001; Scarnati, 2001). Thanks to teamwork, ordinary employees can achieve extraordinary jobs.

Along with forces such as increasing competition and consolidation, the need for innovation causes a shift towards structures in which work teams are the basic unit in organizations (Kozlowski and Ilgen, 2006; Pearce and Ensley, 2004). Teamwork increases the productivity and efficiency of the employee. The main reason for forming teams is to increase organizational performance. Teams mainly have two purposes. These are to increase productivity and unlock the potential of employees. With team work, it is ensured that creative powers are released and benefited from organizational and individual levels (Frieling et al., 1997; Katzenbach and Smith, 1993).

When the above definitions and explanations are taken to consideration together the characteristics of a team can be listed as follows:

- (a) It is consist of two or more people (ideally no more than 5 members),
- (b) Members interact socially (face to face, synchronous, asynchronous or increasingly virtual)
- (c) They have one or more common goals;
- (d) They are brought together to perform organizational tasks,
- (e) They exhibit interdependencies in terms of workflow, goals and results,
- (f) They have different roles, duties and responsibilities,
- (g) It's members recognize their collective accountability
- (g) They are embedded in the organizational system (Kozlowski and Bell, 2003; Kozlowski, et al., 1996; Katzenbach, 1998; Katzenbach and Smith, 1993, Kozlowski et al., 1999; Osborn and Schermerhorn, 2014; Sanyal and Hisam, 2018, Salas et al., 1992 ).

Team and teamwork is considered as a solution and a panacea for all problems. However, teamwork is not a guarantee for success in all cases (Antoni, 2005). The work of the teams that integrate people with different expectations, backgrounds and expertise in an effective working unit is also considered an organizational change process. Even if people believe that the relationship between their jobs and authority / responsibilities will not change, their reaction is expected to be particularly positive when they first hear about a strategy in the start-up phase of team building. With the implementation of the team strategies implemented, the work of all employees and interpersonal relations begin to change, and real problems arise from this very moment. Care taken in the new team building process, which requires planned preparation and well-designed work, will identify the main differences between an efficient and inefficient team. Even if the application and administrative support in the use of the teams is at a high level; Failures can occur because of flawed business fundamentals, market conditions, or the use of the wrong technology. There may also be failures in the use of teams because of the culture and lack of preparation of the

employees. It is considered a humanitarian behavior for employees to show less effort in the team than they are responsible for alone, especially when their work is not intrinsically motivating or they do not feel a strong team belonging. Psychologists define this situation as "Social Loafing" (Kravitz & Martin, 1986).

One of the common mistakes in team building attempt is incomplete description of team leaders' responsibilities and authorities of first level managers and so that, the boundaries are not clear enough. In order to detect mistakes in teams, it is focused on job details. These job details can cause doubts in delaying decisions and in human relations. Some issues in teamwork will fall between cracks and gaps. In case of uncertain expectations of the team leader and members from the team; In line with the efforts and success of the team, the morale and motivation of the members will be weakened.

Building an effective team is the primary responsibility of the top executive. This responsibility contains all skills of management and leadership. Using these skills, the manager observes the employees, recognizes, organizes and implements various task groups and turns these task groups into a team. At this point, Berelson and Steiner (1964) provided guidelines for shaping a new guide. This list includes suggestions for the following scopes.

1. Structure and Size of the Team
2. Targets
3. Tasks
4. Group Norms
5. Leadership
6. Behavior of Team Members
7. Reward and Punishment
8. Trust
9. Conflict
10. Change

Teams are small groups with complementary skills that work to bring their members to a common goal in which they all share. In the integration process, team members' performance, experience and goals are brought together to support the team's goals. Nowadays, businesses aim to provide better product / service, faster production / delivery / presentation and lower costs with teamwork. Team planning includes the quality and quantity of resources to be used by the teams, and according to what sub-work packages will be determined. Organizational design deals with how the authority, responsibility and competence areas of the team will be formed without harming the team synergy on individuals. In the correct functioning of the teams, process tracking, re-planning, taking regulatory action are important executive functions.

A large number of evidence has been presented that teams formed with great expectations to achieve their goals do not solve all of the operational and strategic problems. Teams may not always be available for making use the opportunities encountered. Using teams in organizations for different purposes and contexts can provide significant advantages and benefits. However, as can be seen in many examples today, the inclusion of teams in organizational design brings a significant cost, and the negative aspects of the teams can be seen in this process. The use of teams in the design and implementation of organizational strategies is an important decision that has serious implications for organizational systems.

### RESEARCH METHODOLOGY

Interview method was used in this study, which was designed as a qualitative research. In organizational studies, organizational scientists use interviews as a basic data collection tool while working on different aspects of organizations and especially the cultural and symbolic dimensions of organizations. Briggs (1986) argues that interviewing is the most common data collection method used in social sciences research and this situation, method of interview; It states that it stems from the fact that it is a highly effective management in obtaining information about the experiences, attitudes, opinions, complaints, feelings and beliefs of individuals. If he wants to obtain in-depth and detailed information about the problem, it will be more appropriate to use the interview method (Yıldırım and Şimşek, 2005).

In this study, structured interviews were conducted using pre-determined questions. In this study, which was carried out in 2019, the interviews were conducted through the structured question form during the study process. There are two questions in the questionnaire (1. Question: What difficulties have you experienced while setting up your team? and 2. Question: What do you think were the main reasons for failure in situations where you thought you failed in your teamwork?)

The study group consists of 14 people working under the same manager in an institution that has been operating in the service industry for 20 years. All of the participants are employees who are members of at least one team and have experience in teamwork. The demographic information of the study group is given in Table 1.

Table 1. Demographic information of the study group

	Number of Members	Gender		Age Avg. (years)	Difference between oldest and youngest member (years)	Seniority Avg. (years)	Distribution by Seniority Groups (years)		
		F	M				Lower Seniority (1- 10 yıl)	Middle Seniority (11- 20 yıl)	Top Seniority (21+)
1.Team (Formal)	4	1	3	50,75	25	26,5	1	1	2
2. Team (Formal)	6	4	2	46,83	19	24	-	1	5
3. Team (Formal)	2	2	-	51,5	1	25	1	-	1
4. Team (İnformal/ Cross Functional)	2	2	-	40,5	19	18	-	1	
5. Team (İnformal/ Cross Functional)	5	2	3		42,6	19,4		2	3

Long-term interaction, expert review, and participant confirmation methods were used to increase the validity and reliability of the study (Yıldırım and Şimşek, 2005). In addition, interviews were made with experts on the findings obtained from the study.

## FINDINGS and DISCUSSION

In this chapter you can find the difficulties of team building and the findings obtained as a result of the interviews with the participants regarding the reasons for the failure of the teams.

According to the data obtained in the study, the most important reason why teamwork fails is the difficulties experienced between people. Individual characteristics such as the mismatch of personalities, differences in the knowledge and values of individuals can be challenging in the process of establishing teams and their sustainability. This difficulty can increase when team members come from different departments and disciplines. Accordingly, the statements of the employee from a different discipline than the general participants in the study group are given below.

*"I received different training from other members of the team. The field I graduated from is different than the others. I think I cannot be efficient in jobs given outside of my field. If more productivity is expected from me, I have to work in line with my field and experience. Studies in my field contribute to me and help me improve myself. When I work intensively on different subjects, I get the feeling that I am moving away from my field. "*

According to the participants, the second reason why teamwork fails is personal rights and interpersonal communication. In organizations working with

teams, managers (especially functional and disciplined managers) face difficulties in managing team members. Traditional organizations are focused on maintaining the current situations like providing more support to teams, development of critical personnel skills and setting priorities. However, it is important to ensure the support of other teams in the selection of members for teams established for special purposes and to support the functional status of the employees and to maintain their critical cooperation. Possible candidates to form teams will have a number of questions. These questions are usually related to issues such as payment, promotions, individual or team reward systems, how the change / assignment will affect their career. One of the participants summarized this situation as follows;

*"Teams generally don't fail for specific reasons. As far as I can see, teams fail only due to the mistakes of the employees. "*

Although the individual mistakes in teamwork are not directly seemed to affect teamwork negatively, it has traces of management mistakes. One participant, who is the manager of a four-person team, made the following statement regarding the failure of the teams due to lack of management:

*"From the first moment we decided to work with teams, we planned changes in business processes. We have implemented some of them. However, in this process, we did not and could not do anything to prevent the damage caused by individual mistakes to the team. Maybe it would be better to say that we could not predict. "*

Another employee who is a team member expressed the situation as follows.

*"Management has high expectations from us. It is constantly asked when the given works will be completed. They behave impatiently. It takes a long time to get things done. Every job is different. Some jobs are weekly, but there are also jobs that may take six months or a year. "*

Another member of the team looked at this issue from a different perspective:

*"Expectations from us are high but we are not being supported enough. Priorities can change. I would like the managers to be more active here. "*

Another problem issue experienced in the formation and work of teams is the management of the team. The fact that the authority is not clearly determined and declared at the beginning when the team was being put up together, this constitutes the main source of such problems. Who will lead the team and the limits of management authority should be clarified in the team building stage. The statements of a participant who does not have a management role on this issue are as follows:

*"In a sub-team work that we started at the request of our top manager, it was not clear who would be the manager, who would make the decisions, and to whom we would be responsible. Our manager had wanted the team to be a bit self-directed, but we couldn't agree on who would be one step ahead. That's why we started teamwork with a delay of two months. The problem has been partially resolved, but we continue to have management problems. "*

From an organizational point of view, the formation of teams also requires organizational changes. Creating a new team primarily causes changes in traditional relationships between managers and those who are managed. This situation brings along innovations not only in subordinate-superior relations but also among subordinates. On the other hand, if the relationships that were changed between managers and subordinates were only authority and control relationships, this would only affect the rulers, making their authority over their subordinates uncertain. These relationships, which are often changed, open up new areas for subordinates to establish new relationships with their equals, colleagues and related parties. In summary, change affects not only between the manager / the managed but also the relations between the managed. This situation is expressed from a participant's point of view as follows:

*"In team work, I took part in different projects in the same team with people I knew before but could not find the opportunity to work together. In this process, I saw that they had different characteristics and qualities that I did not know. Frankly, I was surprised how I didn't notice these aspects of people before. In these studies, you get the opportunity to get to know closely not only in terms of business but also individually."*

Another participant who does not have an executive role, explained the change he experienced in his interaction with his manager as follows.

*"We started to work more hours with my manager in a team work in which my current manager also actively participated in. Before, we weren't used to get together much in routine work. We used to meet in short-term meetings and daily work flow. "*

Individual prejudices, which is another challenge, especially in the process of building teams; It feeds on the perceptions of the employees regarding the quality of the jobs, as well as the self-esteem and self-confidence of the employees. Statements of the participants regarding such difficulties are listed below;

*"The work we do cannot be done with teamwork. ...",*

*"...our work is not important enough to build a team...",*

*"There was no need to build a team for the work we did. Teamwork slows things down. I would do it better and faster by myself, ...",*

*"I do not believe that teamwork will be successful in the department where I work..",*

*"I can work more efficiently by myself, my personality does not match with the others...",*

*"I think I am more qualified than others in the field the team is working on, I cannot work efficiently in the same team with people who are not as qualified as I am. "*

*"I am expected to work in harmony and efficiently in the same team with people I do not have the same title and status. Others should be of equal status with me. "*

In teams built to achieve corporate goals successfully, failure of members when trying to understand each other's perspectives supports team members' belief that the team will fail. Often when a new team is formed, team members may find themselves in an adversarial setting. For this reason, the establishment process is especially important in the creation of the team. One of the participants who is the team manager expressed this situation as follows:

*"While building a team, we had very hard discussions between us. Long and inconclusive meetings were held. An employee changed department because he could not adapt to teamwork. "*

Another employee of the same team made the following explanations for the same process:

*"During the establishment process, everyone spoke openly. The members who will form the team shared their thoughts even if they had to face each other by not acting emotionally rather than reading Intention. There were interpersonal problems, but after a while, things started to work out. "*

In the study during the interview with a participant who has a executive role, regarding the selection of team members, the following points have been highlighted:

*"While building teams, the priority should not be to fill empty seats and quotas and to make a balanced distribution, instead, people who will work in harmony with other members of the team and who can contribute to teamwork should be selected. In addition, the understanding that highly qualified employees will carry away weak teams and lead them to success does not always work. I have seen that successful teams are mostly composed of members with similar qualities and performance. "*

Trust is an important value for the sustainability of teamwork. Trust, which consists of two parts as against the manager and against the team members, plays an important role in developing the problem-solving capacity of the team. Trust between team members allows mutual interaction. The statements of a participant in a manager role regarding the team building process are as follows:



*"The team we will build will work for at least a year. May be even longer. For this reason, the friends who will take part in the team should make their plans accordingly. We will mutually trust each other so that we can be successful in this business. It is not right to say okay now and not participate in team work afterwards. It wouldn't be professional at all"*

Another primary problem issue in the use of teams is performance evaluation and rewarding. In this issue, evaluation criteria in the team, evaluations based on individual performance in teamwork, evaluations according to the overall success of the team, award and discipline processes, extra payments and management of the performance of star members are possible problem candidates. One participant made the following statements on this issue:

*"Some team members do not fully devote themselves to works. They do not contribute to the team because they have individual problems. They always have an excuse. Some are loaded more. Equality is breaking down. "*

Planning mistakes are one of the traps that teams should avoid. Planning is essential to increase the chances of a team to work effectively and efficiently. The cost of not showing the necessary care in the planning process will start from the first moment of teamwork and continue to increase. In addition, spending too much time planning will lead to a weakening of motivation and the loss of members' faith in the team. The following statements made by an employee on the subject of planning are striking.

*"Once, it was decided to build a team for a three-month study. Planning and preliminary meetings for this team took about two months. During this period, the motivation of the candidate members of the team went down. The questions were raised and as in the negative examples we have experienced before everybody started talking about that the team will fail."*

Teams face many difficulties and traps during the establishment phase. Teams can show high performance in organizational matters. However, there is a considerable cost involved in maintaining the continuity of the teams. Experience regarding the use of teams has shown that team costs can be reduced, but it is impossible to avoid them. In general, these cost items are listed below:

- The cost of the work to be carried out to ensure that members maintain their knowledge, experience, talent and belief in teamwork,
- The cost of organizing trainings and participating in them,
- Potential cost of working with innovative and creative people who love loneliness, are incompatible with anyone,
- Cost of executive roles,
- Cost arising from changing situations.
- Cost of gaining work experience suitable for teamwork.

- Cost of reporting,
- Decision-making costs on the teams used.
- Administrative costs arising from the identification and development of changing executive roles across teams.

The goals, objectives and expected results are not measurable, and not clearly expressed, may cause the team to fall into the traps of indecision and uncertainty. When team members' personal goals are integrated with the team's goals, efficiency and productivity increase. Ensuring the active participation of members in determining team goals and objectives is more effective than creating goals and objectives from an individual framework. The following words of a senior participant can be given as an example regarding this issue:

*"To build a team, we held preliminary meetings with my manager and other colleagues and I saw that we think very differently about the way the team works, the qualifications of the team members, and the work process of the team. My manager's expectations and the things in his mind were very different. I think this was caused by the lack of preparation and lack of communication before the meetings. "*

Regarding this issue, the words of another participant who is a team manager are given below.

*"The managers and some of my friends considered building the team was complete and successful. The responsibility of the job was assigned to the team, and there were high expectations from the team. This is not a fair approach. Building a team is not the end of the job, but the beginning. Teamwork needs to be constantly monitored and supported. The attitude of the managers is very important here. "*

The coexistence of employees with excessive age differences between team members can sometimes cause different rules and different values to overlap. The following statements of a relatively young participant compared to other members can be given as an example to this situation.

*"I had a colleague in the same team with a 35-year age difference from my age. We do not have much age difference with the other members. It is up to 10 years at most. We may have very different perspectives on some issues. There are situations that we cannot agree. It even nearly causes a fight. I think circumstances and people have changed. One needs to have an open mind. I think the protective approach is not correct in every case. It is necessary to produce different solutions. "*

Employees tend to make less effort in some cases than when their efforts are combined with those of others. They make less effort because their job descriptions are unclear due to their roles within the group. Reluctant

participation in teamwork, weak belief in team success, personal traits can trigger what is called "Social Loafing". As an example of this situation, one of the participants gave the following statements:

*"Because of the requirement of our job I had to be part of a team. My effort in teamwork is not appreciated enough. Some work hard, some try to take less responsibility. Things usually fall on someone who is capable of doing the job alone. It always happens like this. For this reason, I stay away from teamwork as much as possible. "*

Another finding obtained from the interviews is that there is not enough preparation for teamwork and the team members are not empowered enough. Accordingly, it has been stated that there are very few training activities that contribute to the development of team managers and members in line with team goals.

## **CONCLUSION and RECOMMENDATIONS**

Teams face many difficulties and traps during the establishment phase. If teams can overcome these difficulties and traps, they can show high performance in organizational matters. According to the data obtained in the study, the most important reason why teamwork fails is the difficulties experienced between people. Observing the interpersonal balance in the distribution of tasks while forming a team may soften the effect of this problem. According to the participants, the second reason why teamwork fails is personal rights and interpersonal communication. The members will be motivated if the contribution made to the team contributes to the personal rights at the same rate. Investing in interpersonal communication is also recommended. Another problem area experienced in the formation and work of teams is the management of the team. Managing teams is a different experience and requires extra skills. Managers need to be improved in leading teams. From an institutional point of view, the formation of teams also requires organizational changes. It is vital that institutional structures are redesigned in a way that facilitates teamwork.

Creating a new team primarily causes changes in traditional relationships between managers and those managed. The preparation of both sides for this change will directly affect the success of teamwork. Individual biases are another area of difficulty, especially in the creation of teams. It is difficult to break prejudices; takes time and cost. Despite everything, there will be team members whose prejudices are not broken. This has the potential to harm the team. In such cases, separating the paths should be on the table as a preference. The failure of the members to understand each other's perspectives in teams formed to achieve corporate goals supports the belief that the team will fail (Koufteros, Vonderembse, and Doll, 2002).

Trust is an important value for the sustainability of teamwork. The trust in the manager and the team members plays an important role in developing the problem-solving capacity of the team. Trust is a hard-earned but easily-lost value. This value must be invested and maintained. Another primary problem area in the use of teams is performance evaluation and rewarding. A balance should be established in rewarding the overall team or individual achievements. Teams will always be one step ahead. It is important for these members to know that their award rights are reserved and that they will definitely be rewarded in future jobs in order to protect their motivation. Planning mistakes are another pitfall that teams should avoid. Planning is crucial to increase a team's chances of working effectively and efficiently. The time devoted to planning should not be considered a waste. The quality of planning will affect all the work of teamwork.

The goals, objectives and expected results are not measurable and not clearly expressed, which may cause the team to fall into the traps of indecision and uncertainty in the future (Khurana and Rosenthal, 1998; Shalley and Gilson, 2004). Establishing an effective monitoring and evaluation system, setting sub-goals, and fast feedbacks can disrupt these pitfalls. Coexistence of employees with extreme age differences among team members may in some cases cause conflict of different rules and different values. In such cases, focusing on common points and goals can provide solution opportunities. Employees tend to make less effort in some cases than when their efforts are combined with those of others. Following the individual performances of the team as well as the whole team can reduce this tendency.

Another finding obtained from the interviews is that there is not enough preparation for teamwork and the team members are not empowered enough. Accordingly, it has been stated that there are very few training activities that contribute to the development of team managers and members in line with team goals. According to this result, managers and institutions should give importance to the strengthening and development of the members while forming a team.

The use of teams is expressed in theory as "perfect condition". However, in practice building teams is a new development for the institution. This also means a great change in the culture of the organization. Managers and other employees may find it difficult to understand and make sense of this new situation. Regardless, it is vitally important to build teams to deal with possible problems and challenges. During the creation of teams, to copy other organizations that use teams in their business processes in order to overcome the challenges, difficulties, traps and problems encountered, and to benefit from their experiences and to visit good examples can be valuable and it can provide new perspectives. For organizations that anticipate that they may have problems in some issues during the team building process, such initiatives can be instructive about how to deal with possible problems and this can provide valuable information on the process of employees' adaptation to team climate.

Institutions that want to overcome interpersonal difficulties; should create an environment where managers, team leaders and team members can come together and speak openly and sincerely about the differences, opinions, values, prejudices and tendencies of the employees. Team members need to be together at this stage, participate in decision-making processes, and clearly share their differences, values and points of view. Reflecting the opinions of the team members to the work at the beginning of the process will give them the idea that they are cared for.

In some cases, when a new organizational strategy is proposed in the use of teams, there will be a prejudice that "The work we do is different and not suitable for teamwork". This is a partially acceptable objection. Every organization tends to have a unique corporate culture. This tendency is also a deep trap in the building and use of teams. People's work environment, conditions and other environmental influences significantly affect their behavior and decisions. There are methods that employees (especially senior and certain age groups) adopt, own and tend to use continuously in their business processes. For this reason, when employees encounter a different working style, they can resist change and even go into cultural shock with the whole organization, as seen in contrary examples. Practical suggestions can be offered to organizations and employees in order to reduce cultural shock and accelerate adaptation to the new situation. The priority among these; it is the determination of the right development and implementation strategies for change and the implementation of the selected change strategies in a smart way. Trying to personalize the changes at the institutional level is another important strategy in the change process. Such an initiative ensures that every employee knows that a corporate mind and strategy are driving the success of change. For this reason, the necessity of team building and therefore the reasons for corporate change should be explained loud and clear to the employees.

Teams generally start out with little or no training, with little or no support and with no change in job designs and no extra support systems. At the establishment stage, this situation causes confusion in the members, as well as loss of clarity of distinctive features about the team's mission and eventually loss of motivation. Organizations that do not want to fall into this trap should develop their teams with training and strengthen them with extra supports.

Another problem issue is the employment of creative and highly motivated people in teams. In teams, it is desired to benefit from the individual characteristics of such employees at the highest level, but these people prefer to work alone and have difficulty in adapting. From an institutional perspective, it is not a necessity to have such people in teams. It should not be forgotten that teams require mutual interaction of people. It is not possible to work in a team without interaction. Another common problem is performance management and rewarding. Things get tough when these issues come up. Postponing or pushing

forward the preliminary discussions that need to be made in the team building stage to the time until the problems grow, will harm the team culture and work. For this reason, while building a team, performance management and reward system should be emphasized. Negligence and carelessness in this regard may cause the problems related to the management of the teams to become more difficult and problems to grow. It is a fact that if there is no clarity, things can get difficult whenever the issue of reward comes up.

A poor and poorly detailed planning process is another problem issue. Planning mistakes have the potential to cause hard-to-compensate failures. Especially managers and team builders have important responsibilities in this process. Management mistakes can play a big role in failing teams. Especially traditional managers may think that using teams will damage their relationships with the people they rule. In teams, managers may encounter an environment in which their roles are restricted, their powers are reduced, an authority is devalued, and there is uncertainty about responsibility.

Managers' delegation of their powers to teams; not being able to form teams that can take responsibility and can be held accountable, not doing their work diligently and with high quality, fail to determine the goals and objectives of the teams, and not being clear about performance management and rewarding are the main management mistakes. Organizations that do not want to fall into this trap should assign qualified managers to team up and give them time. In addition, managers who do not want to experience these negativities; It should show an active management by being careful in planning processes, organization, motivation, guidance and controlling processes. When building a new team, managers should focus on how the individual backgrounds of potential team members can interact with the desired corporate outcomes.

Examples of very good, talented and star employees who are failing in teamwork are not uncommon. In this context, in order to achieve the common goal successfully, it is necessary to take measures to ensure the equalization of individual contributions. In team work, different and ongoing duties and responsibilities are undertaken individually by employees. Individual weakness in duty and responsibility may adversely affect the overall outcome and result the next step to fail.

As a result, teams are very valuable tools that increase the mutual understanding of the employees and reach the business goals by creating an atmosphere of trust. Key elements of corporate culture are trust, loyalty, faith and belonging. These elements will make a great contribution to the establishment of successful teams and to obtaining successful results.

### REFERENCES

Agarwal, S. and Adjirackor, T. (2016). Impact of Teamwork on Organizational Productivity in Some Selected Basic Schools in the Accra Metropolitan

- Assembly. *European Journal of Business, Economics and Accountancy*, 4(6), 40–52. Retrieved from <http://www.idpublications.org/wp-content/uploads/2016/06/>.
- Antoni, C. (2005). Management by Objective- an effective tool for teamwork, *International Journal of Human Resources Management*, 16(2), 174-184.
- Berelson and Steiner G.A. (1964). *Human Behavior. An Inventory Scientific Findings*. New York; Harcourt Brace and Work Inc.
- Briggs, C. L. (1986). Studies in the social and cultural foundations of language, No. 1. Learning how to ask: A sociolinguistic appraisal of the role of the interview in social science research. Cambridge University Press.
- Cohen, S. G. and Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290. <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>
- Conti, B. and Brian K. (1997), *How to Increase Teamwork in Organizations, Training for Quality*, MCB University Press, 5/1
- Devine, D.J., Clayton, L.D., Phillips, J.L., Dunford, B.B., Melner, S.B. (1999). Teams in organizations: Prevalence, characteristics, and effectiveness. *Small Group Research*, 30, 678–711.
- Fieling, E., Freiboth, M., Henniges, d. ve Saager. C. (1997). Effects of Teamwork on the Working Conditions of Short Cycled Track Work: A Case Study from the European Automobile Industry, *International Journal of Industrial Ergonomics*, Cilt:20, Sayı:5,
- Harris, P. R. and Harris, K.G. (1996), Managing effectively through teams, *Team Performance Management*, Vol. 2 No. 3, pp. 23–36. <https://doi.org/10.1108/13527599610126247>
- <http://www.idpublications.org/wp-content/uploads/2016/06/>.
- Katzenbach J. R., (1998). *The Work of Teams*”, 5th Edition, The Harvard Business Review Book Series.
- Katzenbach, J., ve Douglas.s., (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, New York: Harper Business.
- Khurana, A., and Rosenthal, S.R. (1997). Integrating the fuzzy front end of new product development. *Sloan Management Review*, 38, 103-120.
- Koufteros, X.A., Vonderembse, M.A., and Doll, W.J. (2002). Integrated product development practices and competitive capabilities: the effects of uncertainty, equivocality, and platform strategy. *Journal of Operations Management*, 20, 331–355.
- Kozlowski S.W.J., Gully S.M., Nason E.R., Smith E.M. (1999). Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. In Ilgen D.R., Pulakos E.D. (Eds.), *The changing nature of work performance: Implications for staffing, personnel actions, and development* (pp. 240–292). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kozlowski, S. W. J., and Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12 (p. 333–375). John Wiley & Sons Inc.

- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77-124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>.
- Kravitz, D. A., & Martin, B. (1986). Ringelmann rediscovered: The original article. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 936-941. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.5.936>
- Mathieu, J.E., Schulze, W. (in press). The influence of team knowledge and formal plans on episodic team process-performance relationships. *Academy of Management Journal*.
- McMillan, P. (2001). *The performance Factor: Unlocking The Secrets of Teamwork*, Nashville, TN: Broadman & Holman Publishers,
- Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., and John R. Schermerhorn, J. (2014). *Organizational Behavior (Thirteenth)*. Hoboken, New Jersey: Quad Graphics/Versailles.
- Pearce, C. L., & Ensley, M. D. (2004). A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: the central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs). *Journal of Organizational Behavior*, 25, 259-278. <https://doi.org/10.1002/job.235>.
- Sanyal, S., and Hisam, M. W. (2018). The Impact of Teamwork on Work Performance of Employees: A Study of Faculty Members in Dhofar University. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(3), 15-22. <https://doi.org/10.9790/487X200301152>
- Scarnati, J.T., (2001). On Becoming a Team Player, *Team Performance Management: An International Journal*, Vol.7, No.1/2, s.5.
- Shalley, C., and Gilson, L.L. (2004). What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The leadership Quarterly*, 15, 33-53.
- Straub, J. T., (2002). *Ekip Kurma ve Yönetme. (Çev: Savaş Şenel) İstanbul: Hayat Yayıncılık*, 134s.
- Sumanski, M., Kolenc, I. and Markic, M. (2007). *Teamwork and Defining Group Structures, Team Performance Management, Team Performance Management*, Cilt:13, Sayı:3/4,
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H., (2005), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri Güncelleştirilmiş Geliştirilmiş 5. Baskı*, Ankara: Seçkin Yayıncılık



**EXAMINATION OF THE EFFECTS OF CONSUMERS' PRICE  
SENSITIVITY PERCEPTION ON THE LOCAL PRODUCT  
PURCHASE INTENTION ON THE MEDIATION OF ATTITUDE  
FOR LOCAL PRODUCTS**

Kadir DELİGÖZ<sup>1</sup>

Dilek ÜSTÜNKARDEŞLER<sup>2</sup>

**Abstract**

Local products are products that bear the traits of the region in which they are produced, made for many years and have cultural heritage value. Increasing demand for these products emerge as an economic situation that will affect the local product's prices. Hence, it is thought that the consumers' purchasing intentions for local products will be affected in the face of these pricing and consumers' attitudes towards local products will also be effective in this effect. For this reason, the main purpose of the study is to examine the mediating effect of attitude towards local products in the effect of consumer perceptions of price sensitivity on their intention to buy local products. In addition to this main purpose other purposes include examining differences in terms of price sensitivity according to demographic variables, attitude to local products, and views on the intention to buy local products. As a result of these main and secondary purposes data has been collected by conducting an online survey for consumers living in Erzurum. As a result of the research, it's been determined that the mediating effect of the price sensitivity perceptions of consumers on their local product purchase intention was positive and significant.

**Keywords:** Local Product, Price Sensitivity, Attitude, Purchase Intention

**TÜKETİCİLERİN FİYAT DUYARLILIĞI ALGILARININ YÖRESEL ÜRÜN  
SATIN ALMA NİYETLERİNE ETKİSİNDE YÖRESEL ÜRÜNLERE  
YÖNELİK TUTUMUN ARACILIK ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

**Özet**

Yöresel ürünler üretildikleri yörenin özelliklerini taşıyan, çok uzun yıllardan beri yapılagelen ve kültür mirası değeri taşıyan ürünlerdir. Bu ürünlere yönelik talebin artması yöresel ürünlerin fiyatlarını etkileyeceği iktisadi bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle tüketicilerin bu fiyatlandırmalar karşısında yöresel ürünlere yönelik satın alma niyetlerinin etkileneceği ve bu etkide tüketicilerin yöresel ürünlere yönelik tutumlarının da etkili olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle çalışmanın temel amacı, tüketicilerin fiyat duyarlılığı algılarının yöresel ürün satın alma niyetlerine etkisinde yöresel ürünlere yönelik tutumun aracılık etkisinin incelenmesidir. Bu temel amacın yanı sıra demografik değişkenlere göre fiyat duyarlılığı, yöresel ürünlere yönelik tutum ve yöresel ürün satın alma niyeti görüşleri açısından farklılıkları incelemek diğer amaçlar arasında yer almaktadır. Bu temel ve yan amaçlar sonucunda Erzurum ilinde yaşayan tüketicilere çevrimiçi anket çalışması yapılarak veriler toplanmıştır. Araştırma sonucunda tüketicilerin fiyat duyarlılığı algılarının yöresel ürün satın alma niyetlerine etkisinde yöresel ürünlere yönelik tutumun aracılık etkisinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yöresel Ürün, Fiyat Duyarlılığı, Tutum, Satın Alma Niyeti

**INTRODUCTION**

Local products which are peculiar to a certain region, related to a certain region and come and have local meanings carry an identity and cultural value for the local people. Local products represent the region in which they've been produced and they're also knowns with their traditional product name. For this reason,

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Atatürk Üniversitesi - İşletme ABD, [kadir.deligoz@atauni.edu.tr](mailto:kadir.deligoz@atauni.edu.tr)

<sup>2</sup>Yüksek Lisans Öğrencisi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

they reflect a certain culture since they are part of daily life together with the production processes in the regions they belong to (Yaşar, 2014). Local products, besides the benefits to cultural transfer, have an impact on purchasing decisions of consumers and this trait creates socio-cultural side of local products (Marescotti, 2003).

Especially today, with the improvements of technology and the widespread usage of internet in every house online shopping is increasingly used. With the spread of online shopping, many small businesses have many advantages in terms of bringing their products, especially local products, to consumers (Ataman, 2001, p. 40-42).

Today, consumers' purchasing intentions and attitudes towards products vary in regards to products and prices. Especially, the effect of price sensitivity on local products and mediating effect of the attitude towards local products in purchase intention of local products is a matter that needs to be analyzed from this point, the main purpose of the research is to examine the mediating effect of attitudes towards local products in the effect of consumer' price sensitivity perceptions on their local product purchase intention. Also, the demographic traits of the participants; testing the differences in terms of price sensitivity, attitudes to local products and purchase intention to local products. With these purposes research, made about four main parts. In the next part the basic concepts related to the subject are explained and the theoretical framework of the study is presented; in the third part the findings of the application, in the last part, results and suggestions are given.

## CONCEPTUAL FRAMEWORK

### Local Product and Geographical Indication Concept

Traditional product or local product, means a featured product obtained as a result of a combination of various traditional materials Using particular and traditional production methods and can be prominently distinguished from others in terms of their features according to the same product groups. (Mevzuat.gov.tr, 2013)

Local products are quality products with a specific feature and the reputation level by consumers is also quite high. Also, they may have a number of featured production secrets, therefore they are valuable and are legally protected by means such as 'geographical indication' so as to protect their special structures against alteration or imitation (Tekelioglu, 2010). Geographical indication; It basically refers to a local product name that differs form its counterparts and

owes this difference to the region from which it originates. Geographical indications are divided into two as origin name and source of indication the name of origin is a name that originate from a region, or country, in exceptional cases, deriving or essential traits from the natural and human elements peculiar to this geographical area, and determining the products the production of which, processing and other processes are all realized within the boundaries of this geographical area. The geographical indication, on the other hand, is a name that defines the product originating from a locality, region or country with defined geographical boundaries, identified with this geographical area in terms of a distinct quality, reputation or other traits, and the production of which, processing and other processes are made within the boundaries of the specified geographical area (Turkish Patent Institute, 2020).

Even though it does not fall into either of these two product groups, if the product known by consumer markets, for many years (at least 30 years) or if the product provide the two conditions, the product can fall into the local product rank. (Turkish Patent Institute, 2017). From the products in the studys, String Cheese, Moldy string Cheese (Göğermiş Cheese), Karnavas Mulberry Molasses and Ispir haricot Bean are the geographical indication products. In our research both local products under legal protection and all products that have been classified as local products for many years have been taken.

### **Local Products Belonging to Erzurum Province**

Erzurum, located in the forth largest province in terms of surface area of Turkey, is located in the Eastern Anatolia Region and bears the date of the settlement of its kinds since the first period of history. It is understood from the common features of various cultural remains unearthed through archaeological excavations dating back to 4000 BC, that Erzurum and its surroundings have been used as a living arrangment for approximately six thousand years (Gündogdu 2010, p.16). Owing to its location on the Silk Road and its position as the trade center of the East, Erzurum, which has a rich cultural heritage, has also provide the diversity of local products. According to the informations that has been taken from the website of Erzurum Provincial Directorate of Culture and Tourism, the main products belonging to Erzurum province; String Cheese, Cilantro , Persian Bread (Lavash ), ferula comunis , Noodle, fried meat ,flaky pastry , Honey,göğermiş (Kerti cheese ) Cheese, Pasinler potato Ispir haricot Bean, farmer molasses , Cheese Halva, Estragon, Asphodel, Rowan Berry, Basil, Rhubarb (Eşkın) Fruit Leather (Cornelian Cherry, Berry), Churchkhela (Ispir, Tortum, Uzundere) And Ispir Clotted Cream. (Erzurum Provincial Directorate of Culture and Tourism, 2020).

### **Attitudes Towards Local Products**

With the aim of learn what, when, how, and why consumers buy or why they don't buy, it is necessary to determine the decision-making behavior of consumers and the factors affecting these behaviors (Karafakıoğlu, 2006, p.94). Many factors play a role in the decision of consumer to buy products and services. One of these factors is consumers' attitudes to products and services. Consumers' beliefs and attitudes are effective in determining the brand preferences of products and services, and also affect their purchasing decisions (Völckner, 2008). In addition to the past experiences of the person his/her family and immediate circle, personality traits are also effective in attitude patterns. The different roles individuals have in society such as friends, students, parents and employers; family structures, occupations, economic status and status also affect their purchasing behavior by guiding their attitudes (Sevindik, 2005, p. 64-71). Nevertheless, psychological factors such as perception, learning, motives, beliefs and emotions are also effective in the formation of attitudes. Attitude straightforwardly affects one's perceptions and behaviors, affecting the of any situation positively or negatively (Tevrüz, et. al., 2001, p. 126-127).

### **Price Sensitivity**

In the simplest definition, price is the money that individuals pay for a good or service they want to have and/or the goods or services subject to exchange. Pricing is a sensitive decision area. Since price represents a value that comes out of the consumers' pocket, it is the first trait that draws attention in the process of obtaining ownership of a good or service (Karafakıoğlu, 2006, p. 29).

Price sensitivity also known as a price elasticity (flexibility) and express to the reaction of consumers to the price of a product or service, and the change in consumer demand against price changes (Mucuk, 2001, p. 165). many factors such as price-quality perception of the product, the prestige and value of the product in the accordance of the consumer, its hedonic effect are effective in price sensitivity. These factors guiding to consumers' attitudes and behaviors are a factor in the emergence of purchasing decisions. (Völckner, 2008).

It gives a general idea to consumers about product or service quality and affects consumers' product choosing. At the same time, consumers believe they can have a value thanks to products, which they want to have for various reasons, and in order to have this value they venture to bear a specific. This value limit in the eyes of consumer is effective in the determination of the cost. However, if the product they want to have has a surplus value for them, then they will be willing to bear an excessive cost. If he/she believes to have a high value achievement

with the product he/she will have, consumers are ready to pay different prices. (Torlak and Altunışık, 2012, p. 152-154; Kurtuluş and Okumuş, 2006).

### **Intention to Purchase**

Intention means planning to do something in advance and is a significant indicator of the actual will to accomplish any behavior (Mutlu et al. 2011: 55). Purchase intention, defined as a consumers' planing to buy a certain brand or product in a certain timeline or consumers' intention to buy a certain product or service (quoting from Çetin and Kumkale, 2016). The difference between the situation consumers are in and the situation they want to achieve sets out their necessities. Requests and requirements are countless, yet not all can be provided. Despite the endless request and need consumers have, they have limited sources. In order to provide requests and needs, there are need to have many main conditions such as purchasing power, the ability to access products or services (Karafakıoğlu, 2006, p. 3-4).

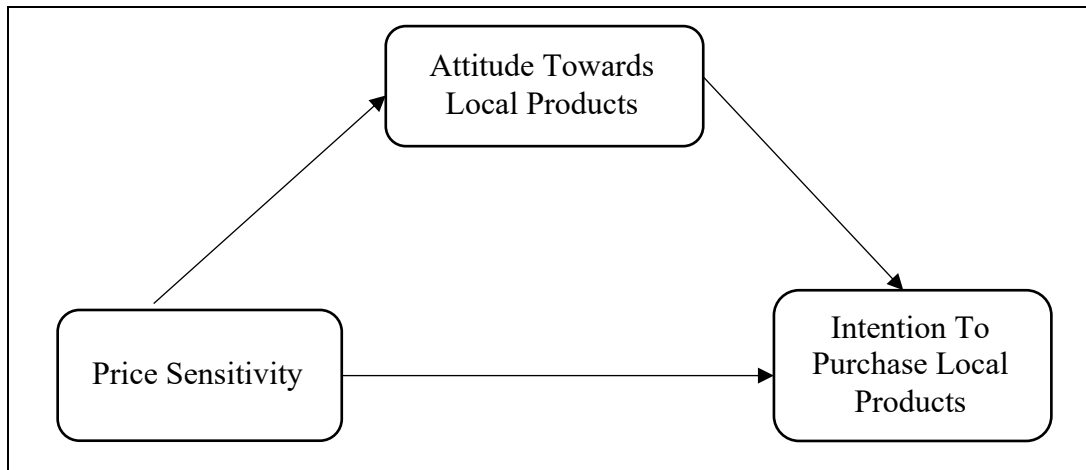
Consumers make many purchase decisions so as to be satisfy with their requests and needs purchasing intention is a result of consumers' sense of to have a product or service and decision-making behaviors. It is one of the ranks of the purchasing process that occurs with the effects that lead to his/her choice among alternatives that meet his/her requests and needs (Bergeron, 2004).

### **METHOD**

In this section, research's pattern, sample, analysis of data and informations relating to hypothesis are taking part

#### **Research's Pattern**

From past to present, researchers are constantly making efforts and developing various models to find points that effect consumers' intentions to buy local products. In this context, research, has been designed within the framework of price sensitivity, attitude towards local products and the dimensions of intent to buy local products and is shown in Figure 1.



**Figure 1.** Research Model

### Reliability of Measurement

In the research, online survey has been used as a data collection tool, the questions contained in the survey form consist of three different groups. The first group of questions have been asked to determine the demographic characteristics of the survey participants, the second group include questions about the participants' local product preferences and purchasing behavior. In the last and third part of the survey form, the dimensions contained in the research model are included. In this context 'Price Sensivity Scale' in order to measure participants' perceptions of price sensitivity, improved by Goldsmith R, and consisting of 5 items (2005), 'Attitude Towards Mixed Local Products' in order to measure participants attitudes toward local products, improved by Toklu and Ustaahmetoğlu (2016); Fishbein and Ajzen (1974); Schneider, and Çeritoğlu (2010) and Meral and Şahin (2013) and made of scales and 9 items, lastly, 'Purchase Intention Scale' improved by Khan and Azam (2016), consisting of 5 items, has been used.

Participants' attitudes towards local products, price sensitivities and expressions of purchasing intentions (5=Strongly agree, 1=Strongly disagree) were measured with the 5-point likert scale. Negative statements contained in the survey form have also been reverse encoded. Also, the scales of the survey have been translated into Turkish by two different language experts, and then studies have been studied in which the survey taken from the original. As a whole, the evaluation of the model has been provided and the final form has been given and the reliability stage has been passed.

A reliable scale gives similar results when similar conditions are applied again (Torlak and Altunışık, 2012, p. 124). Table 1 contains the measurement reliability coefficients of the research pattern.

Table 1. Cronbach's Alpha Values for Scales

Dimensions	Cronbach's Alpha Coefficient	Item Number
Price Sensitivity	0.910	5
Attitudes Towards Local Products	0.974	9
Intention To buy Local Products	0.939	5

The cronbach Alpha reliability coefficient of the model, consisting of three dimensions and 19 questions, is 0.910 for the price sensitivity size; 0.974 for the attitude size for local products and 0.939 for the purchase intention size for local products. These values show that there are very good levels of reliable values in all three dimensions.

### Population and Sample

Due to time and cost constraints, the research universe consists only of consumers over the age of 18 living in Erzurum province. In determining the number of samples in the study, the sample error has been determined as 0.05 with a confidence level of 95% and a margin of error of 5%. So as to determine the participants in the survey, the snowball sampling method has been used from non-random sampling methods. Snowball sampling is a sampling method that is applied when it is difficult to determine the main mass to be reached and the sampling framework obtained by the researcher does not cover a large number of sample individuals. The choice of the first individual to be included in the sample mass is made judiciously or coincidentally. Then the second person is selected by the guidance of the first interviewee (Gegez, 2007, p. 251).

After the survey form designed, in order to prevent mistakes in implementation and establish the questions clarity, pilot survey has been made to 30 participants and according to the result of security analysis, the statement taking part, 'If i think the price will be high then I would be less interested to buy local product' has been removed from the survey form and last shape has been given to the survey.

Primary data in the study has been collected by online survey method between 23.12.2020 and 28.12.2020. A total of 404 participants has been surveyed. As a result of the survey made, despite the answer 'no' to the question asked at the beginning, 'Do you buy local product/products?', a total of 395 participants returned the survey after the 9 participants found to have answered the survey questions removed. Survey return rate is calculated as 98%.

### Analysis of Data

In the research pattern, first it has been requested to test the mediating effect of attitude towards local products. For this reason, the hypothesis created are based on the perception of price sensitivity, which is an independent variable, and its effect on consumers' purchasing intentions for local products. First, the H<sub>1</sub> hypothesis has been tested, since the mediating effect will be looked at if this effect is positively significant. Then, the relationship between the price sensitivity perceived by consumers and their attitudes towards local products and finally, the research model has been tested. Also, differences tests have been conducted on demographic variables collected through an online survey. Since the data set was not distributed normally, Mann Whitney-U and Kruskal Wallis analyses have been done on these tests.

Data Analysis has been carried out using SPSS 20.00. Descriptive analysis of the dimensions contained in the research model has been conducted and demographic characteristics have been defined. The "Process Macro" program improved by Hayes (2013) has been used to test the research model. In this program, "Model 4" has been selected according to the research model. This analysis is used to test the mediating effect in the relationship between a dependent and an independent variable (Hayes, et al., 2017). Based on limited assumptions, these calculations are clearer to understand and quite easy to use. It also allows testing hypotheses with specified confidence intervals.

Here is the hypothesis that has been made

H<sub>1</sub>: There is a positive relationship between the price sensitivities perceived by consumers and their purchasing intentions for local products.

H<sub>2</sub>: There is a positive relationship between the price sensitivity perceived by consumers and their attitude towards local products.

H<sub>3</sub>: the price sensitivities perceived by consumers have an instrumental effect on the purchasing intentions of consumers on local products.

H<sub>4a</sub>: There is a difference between participants' sex characteristics and their perception of price sensitivity.

H<sub>4b</sub>: There is a difference between participants' sex characteristics and their attitudes towards local products.

H<sub>4c</sub>: There is a difference between participants' sex characteristics and their purchasing intentions for local products.

H<sub>4d</sub>: There is a difference between participants' educational status and their perception of price sensitivity.



H<sub>4e</sub>: There is a difference between participants' educational status and their attitudes towards local products.

H<sub>4f</sub>: There is a difference between participants' educational status and their purchasing intentions for local products.

H<sub>4g</sub>: There is a difference between participants' income level and their perception of price sensitivity.

H<sub>4h</sub>: There is a difference between participants' income level and their attitudes towards local products.

H<sub>4i</sub>: There is a difference between participants' income level and purchasing intentions for local products.

H<sub>4j</sub>: There is a difference between participants' occupations and their perceptions of price sensitivity.

H<sub>4k</sub>: There is a difference between the occupation of the participants and their attitude towards local products.

H<sub>4l</sub>: There is a difference between participants' occupations and their purchasing intentions for local products.

H<sub>4m</sub>: There is a difference between participants' ages and their perceptions of price sensitivity.

H<sub>4n</sub>: There is a difference between the ages of participants and their attitudes towards local products.

H<sub>4o</sub>: There is a difference between the ages of participants and their purchasing intentions for local products.

## **Findings**

In this part of the research, the results obtained within the scope of the research are classified and presented in tables.

### **Findings Demographic Traits of The Participants**

Demographic variables of participants are shown in Table 2.

Table 2. Demographic Variables of Participants

		Frequency	Percent
<b>Sex</b>	Female	208	52,7
	Male	187	47,3
<b>Age</b>	18-25	73	18,5
	26-35	130	32,9
	36-45	111	28,1
	46-55	47	11,9
	56 and above	34	8,6
<b>Marital status</b>	Married	273	69,1
	Single	122	30,9
<b>Educational Status</b>	Primary school	23	5,8
	Secondary school	37	9,4
	High school	82	20,8
	Associate degree	38	9,6
	License	170	43,0
	Graduate	31	7,8
	Doctorate	14	3,6
<b>Number of Individuals in The Household</b>	1-2 people	84	21,3
	3-4 people	243	61,5
	5-6 people	68	17,2
<b>Income Level</b>	₺2000 or less	54	13,7
	₺2001-4000 TL	79	20,0
	₺4001-6000 TL	117	29,6
	₺6001-8000 TL	65	16,5
	₺8001 and above	80	20,2
<b>Occupation</b>	Public Personnel	104	26,3
	Self-Employed	32	8,1
	Private Sector	119	30,1
	Retired	19	4,8
	Housewife	54	13,7
	Student	55	13,9
	Unemployed	10	3,1

In according to these results, it is seen that the majority of participants are 26-35 years old, educated at the undergraduate level, have an income level between ₺4001 and ₺6000, live in families of 3-4 people, public or private sector employees, married men and women.

**Local Product Purchasing Behavior of Participants**

Data on participants' local product purchasing behaviors are shown in Table 3.

Table 3. Local Product Purchasing Behavior of Participants

		N	Percent
Frequency Of Purchase Of Local Products In The Purchases Of Participants	Rarely	56	14,2
	Sometimes	149	37,7
	Often	154	39,0
	Always	36	9,1
Purchase Frequency Butter	Never	4	1,0
	Rarely	19	4,8
	Sometimes	64	16,2
	Often	101	25,6
Purchase Frequency Kashar Cheese	Always	207	52,4
	Never	15	3,8
	Rarely	39	9,9
	Sometimes	117	29,6
Purchase Frequency Civil Cheese	Often	84	21,3
	Always	140	35,4
	Never	48	12,2
	Rarely	55	13,9
Purchase Frequency Göğermiş Cheese	Sometimes	113	28,6
	Often	66	16,7
	Always	113	28,6
	Never	70	17,7
Purchase Frequency Dried Beans	Rarely	58	14,7
	Sometimes	89	22,5
	Often	71	18
	Always	107	27,1
Purchase Frequency Honey	Never	35	8,9
	Rarely	65	16,5
	Sometimes	121	30,6
	Often	80	20,3
Purchase Frequency Molasses	Always	94	23,8
	Never	10	2,5
	Rarely	30	7,6
	Sometimes	90	22,8
Purchase Frequency Molasses	Often	116	29,4
	Always	149	37,7
	Never	10	2,5
	Rarely	31	7,8
Purchase Frequency Molasses	Sometimes	99	25,1
	Often	109	27,6
	Always	146	37

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Purchase Frequency Kıtlama Sugar	Never	101	25,6
	Rarely	82	20,8
	Sometimes	88	22,3
	Often	47	11,9
	Always	77	19,5
Purchase Frequency Lavash Bread	Never	42	10,6
	Rarely	60	15,2
	Sometimes	122	30,9
	Often	85	21,5
	Always	86	21,8
Purchase Frequency Sausage-Roasting	Never	12	3
	Rarely	47	11,9
	Sometimes	122	30,9
	Often	119	30,1
	Always	95	24,1
Purchase Frequency Dried Food	Never	40	10,1
	Rarely	68	17,2
	Sometimes	127	32,2
	Often	91	23
	Always	69	17,5

In accordance with these results of the table, which examined the frequency of purchasing local products of participants, 52.4% of participants stated their preference for butter 'always' locally. 35.4% of respondents stated their preference for kashar cheese 'always' locally. Civil cheese preferences are 'always' and 'occasionally' locally, with an equal decency of 28.6%. Göğermiş (moldy) cheese preference is stated 'always' locally compared to 27.1%. Ispir local dry bean preference is stated as 'occasional' local with the highest decency of 30.6%. Honey with the highest rate of 37.7% and molasses with the highest rate of 37% is 'always' locally preferred. Local-specific scarcity of sugar is stated as 'never' with the highest rate of 25.6%. Compared with 30.9 percent of lavash bread 'Dec' line ' as specified, compared with 30.9 percent of meat products sausage 'Dec' As is specified as local, and finally dried food products %compared 32,2 'Dec' As is specified as local. According to these results, the most common and most preferred regional products by the consumer in turn resulted in butter, honey and molasses. The least preferred rate is the scarcity of sugar.

### Places of Purchase of Local Products of Participants

Data on the places where participants buy local products are given in Table 4.

Table 4. Local Product Purchasing Locations of Participants

		(N)	Percent%
Local Place Of Purchase	A Shop Selling Local Products	263	39,20%
	Market / Supermarket	157	23,40%
	Internet (Online)	66	9,80%
	Familiar Manufacturers	184	27,40%
	Other	1	0,10%

According to the results, participants shop for local products from shops selling local products at a rate of 39.20% and obtain them from familiar manufacturers at a rate of 27.40%.

### Preferred Regional Product Groups of Participants

Data on which regional product groups the participants preferred most in their food product preferences are given in Table 5.

Table 5. Preferred Regional Product Groups

Product Groups Preference		N	Percent
	Pulses	194	16,4
	Cereals	135	11,4
	Dairy Products	343	28,9
	Bakery Products	145	12,2
	Canning	168	14,2
	Animal Products	150	12,6
	Kıtlama Sugar	51	4,3

According to this result, it is understood that the participants preferred regional products from the group of milk and dairy products (Göğermiş Cheese, Civil Cheese, Kashar Cheese, Cream, Butter, Milk) compared to 28.9%.

### Participants ' Shopping Behavior Priorities for Local Products

Data on the priority order of participants in local product shopping behavior are given in Table 6.

Table 6. Priority Ranking of Participants for Local Products

	<b>Proximity to Home</b>		
	<b>Frequency</b>	<b>Percent%</b>	
3.Priority	130	32,9	
2.Priority	158	40	
1.Priority	107	27,1	
	<b>Feature</b>		
3.Priority	9	2,3	
2.Priority	81	20,5	
1.Priority	305	77,2	
	<b>Habit</b>		
3.Priority	46	11,6	
2.Priority	159	40,3	
1.Priority	190	48,1	
	<b>Known</b>		
3.Priority	97	24,6	
2.Priority	142	35,9	
1.Priority	156	39,5	
	<b>Budgeting</b>		
3.Priority	46	11,6	
2.Priority	131	33,2	
1.Priority	218	55,2	

When the results were examined, the most important issues of the participants in order of priority when purchasing local products were determined as Product Characteristics, compliance with their budgets and shopping habits.

### Findings of The Research Pattern

Table 7 contains the mean and standard deviation values for the expressions contained in the research model. In evaluating the results of the research on the scale, the participation levels of the average scores have been taken into account ( $5-1=4/5=0.80$ ). Accordingly, it is classified as very low in the range 1.00-1.80; low in the range 1.81-2.60; medium in the range 2.61-3.40; high in the range 3.41-4.20 and very high in the range 4.21-5.00 (Kaplanoglu, 2014, p. 138). Participants

' attitudes towards local products, price sensitivities and expressions of purchasing intentions (5=Strongly Agree, 1=Strongly Disagree) have been measured with the 5-point likert scale. Negative statements in the survey are incorporated into the analysis process by reverse coding. The results of the analysis are included in the table below.

Table 7. Findings for Expressions of Attitudes Towards Local Products

	Average	Standard Deviation
Local products are fresher.	3.44	1.20
Local products are my priority	3.49	1.19
Local products have higher quality.	3.45	1.23
Local products are natural, unadulterated	3.51	1.23
Local products are healthier.	3.53	1.23
Local products are more delicious.	<b>3.59</b>	1.28
Local products are strictly produced in the relevant region	3.2684	1.20653
There are no tricks in the production of local products.	3.0658	1.17966
Local products contain better quality material	3.3013	1.16544

According to the results in Table 7, the expression with the highest value is 'regional products taste better' with an average value of 3.5. It is seen that the first reason why consumers prefer local products is that the local products are delicious.

Table 8. Findings for Price Sensitivity Statements

	Average	Standard Deviation
I don't mind paying more money to buy local products	2.6	1.25119
I don't mind spending a lot of money to buy local products	2.6152	1.26201
I know that a local product is probably more expensive than grocery products, but it doesn't matter to me	2.8051	1.29622
It's worth paying a lot of money for a really great local food product	2.9367	1.26393
In general, the price or cost of buying a local product is important to me	<b>2.957</b>	1.23637

According to the results in Table 8, for participants 'globally, the price or cost of buying a locally made product has the highest value of expression is important to me at the same time, 'Really worth paying good money for great local food products' at equal levels of expression have been evaluated.

Table 9. Findings on Purchase Intention Statements

	Average	Standard Deviation
I'm ready to buy local products in the future, if not now	3.4177	1.26459
I prefer to buy local products while doing my daily shopping	3.3899	1.19852
As long as I can find it, I will regularly buy local products	<b>3.4582</b>	1.23615
Although the brand is not very familiar, I prefer to buy local products	3.2684	1.1637
I buy local products, although it's a little expensive	3.3063	1.16847

According to the results in Table 9, 'as long as I can find it, I will buy local products regularly' has the highest value with an average of 3.45. It has been determined that the consumers want to buy if they reach local products.

### Testing Hypothesis

In this part of the study, hypotheses established within the scope of the research model will be tested. The "Process Macro program" developed by Hayes (2013) and working with the SPSS infrastructure was used to identify these relationships.

Before the hypothesis have been tested, VIF and Durbin Watson coefficients have been looked at to determine whether there is a problem of multi-linearity between the independent variables or not. In the analysis, Durbin Watson coefficient was 1,869; VIF value was 1,130 and tolerance value was 0,885. Since these values are within the appropriate ranges specified, there is no problem of multi-linearity.

Information about the H<sub>1</sub> hypothesis and testing of the hypothesis is given below.

H<sub>1</sub>: there is a positive relationship between the price sensitivities perceived by consumers and their purchasing intentions for local products.

Table 10. Analysis of Research Model Dimensions

Dependent Variable: Purchase Intention	B	Standard Error	t	p	LLCI	ULCI
Steady	2.2023	,1729	12.7375	,000	1.8624	2.5422
Price Sensitivity	,4189	,0593	7.0611	,000	,3023	,5356
	R=, 3355	R <sup>2</sup> =, 1126	F=49.8593	p= 0.000		

LLCI= lowest confidence interval, ULCI= highest confidence interval

According to the results of the analysis in Table 10, it has been determined that the effect of price sensitivity on purchasing intent was significant because p=0.000 and that there was a significant relationship in a positive direction because the Beta value was positive. In addition, LLCI, the lower limit of the trust



range, ULCI, 3023, and ULCI, the upper limit of the trust range, 5356 have been found to be significant because bootstrap results have not contain zero at the 95% importance level.

In analyses in which the effect of the intermediary variable is measured, there must be a significant relationship between the independent variable and the dependent variable. Therefore, it is important for the study that the  $H_1$  hypothesis is significant

According to these results, the  $H_1$  hypothesis has been accepted. It has been found that price sensitivity has a positive significant effect on consumers' intentions to buy local products.

Information about the  $H_2$  hypothesis and testing of the hypothesis is given below.  $H_2$ : there is a positive relationship between the price sensitivity perceived by consumers and their attitude towards local products.

Table 11. Analysis of Research Model Dimensions

Dependent Variable: Purchase Intention	B	Standard Error	t	p	LLCI	ULCI
Steady	2.2058	,1763	12.5115	,0000	1.8591	2.5524
Price Sensitivity	,4321	,0605	7.1422	,0000	,3131	,5510
	R=, 3390	R <sup>2</sup> =, 1149	F=51,011	p= 0.000		

LLCI= lowest confidence interval, ULCI= highest confidence interval

According to the results of the analysis in Table 10, it has been determined that the effect of price sensitivity on purchasing intent was significant because  $p=0.000$  and that there was a significant relationship in a positive direction because the Beta value was positive. In addition, LLCI, the lower limit of the trust range, ULCI ,3131 and ULCI, the upper limit of the trust range, ,5510 have been found to be significant because bootstrap results havenot contain zero at the 95% importance level.

According to these results, the  $H_2$  hypothesis has been accepted. It has been found that price sensitivity has a positive significant effect on consumers' intentions to buy local products.

Information about the  $H_3$  hypothesis and testing of the hypothesis is given below.

$H_3$ : the price sensitivities perceived by consumers have an instrumental effect on the purchasing intentions of consumers towards local products.

Tablo 12 Analysis of Research Model Dimensions

Dependent Variable: Purchase Intention	B	Standard Error	t	p	LLCI	ULCI
Steady	,2887	,0955	3.0240	,0027	,1010	,4764
Attitude	,8676	,0231	37.5586	,0000	,8221	,9130
Price Sensitivity	,0441	,0294	1.4971	,1352	,0138	,1020
	R=, 8983	R2=, 8070	F=819,6728	p=, 0000		
Relationship in Which Attitude Towards Local Products Is Instrumental	Total Impact	Direct Impact	Indirect Effect	Agent Effect Type	LLCI	ULCI
Price Sensitivity-Purchase Intention for Local Products	,4189	,0441	0.3749	Full	,2722	,4839

LLCI= lowest confidence interval, ULCI= highest confidence interval

According to the results of the analysis in Table 12, it has been concluded that price sensitivity alone had an effect on the intention to buy, and the H2 hypothesis has been accepted. Looking at the intermediary effect of price sensitivity on purchasing intentions for local products of consumers' attitudes towards local products, it is seen that price sensitivity is  $p=0.1352$ . This also suggests that there is a complete tool effect. In addition, LLCI, which is the lower limit of the trust range, ULCI, 2722, and ULCI, which is the upper limit of the trust range, 4839 the term interaction was significant because bootstrap results did not contain zero at the 95% importance level.

Taking into account the information given in Table 12, it is seen that the value of the direct effect is not zero, yet its value decreases. The difference between the total effect and the direct effect indicates the magnitude of the indirect effect. As can be understood from the table, the indirect effect is 37%. It is also necessary to determine the significance of this effect with the emergence of an indirect effect. This can be specified by Bootstrap confidence interval statistics. When studying Bootstrap results, the lower bound and upper bound (both must be below zero or above both (Preacher and Hayes, 2008)). Looking at the values in Table 12, it is observed that both values are above zero.

According to these results, the H<sub>3</sub> hypothesis has been accepted. It has been found that the price sensitivities perceived by consumers have an instrumental effect on the purchasing intentions of local products.

H<sub>4</sub> sub-hypotheses and information about testing hypotheses are given below.

H<sub>4a</sub>: There is a difference between participants' sex characteristics and their perception of price sensitivity.

H<sub>4b</sub>: There is a difference between participants' sex characteristics and their attitudes towards local products.

H<sub>4c</sub>: There is a difference between participants' sex characteristics and their purchasing intentions for local products.

H<sub>4d</sub>: There is a difference between participants ' educational status and their perception of price sensitivity.

H<sub>4e</sub>: There is a difference between participants ' educational status and their attitude towards local products.

H<sub>4f</sub>: There is a difference between participants ' educational status and their purchasing intentions for local products.

H<sub>4g</sub>: There is a difference between participants ' income level and their perception of price sensitivity.

H<sub>4h</sub>: There is a difference between participants ' income level and their attitude towards local products.

H<sub>4i</sub>: There is a difference between participants ' income level and purchasing intentions for local products.

H<sub>4j</sub>: There are differences between participants ' occupations and their perceptions of price sensitivity.

H<sub>4k</sub>: There is a difference between the occupation of the participants and their attitude towards local products.

H<sub>4l</sub>: There is a difference between participants ' occupations and their purchasing intentions for local products.

H<sub>4m</sub>: There is a difference between participants ' ages and their perceptions of price sensitivity.

H<sub>4n</sub>: There is a difference between the ages of participants and their attitudes towards local products.

H<sub>4o</sub>: There is a difference between the ages of participants and their purchasing intentions for local products.

Normality analysis has been performed before testing whether there are differences between demographic traits and dimensions in the study or not. As a result of the analysis, it 's been found that it was  $p=0.000$  in three dimensions and did not dissipate normally. Therefore, non-parametric tests have been applied.

First, it has been tested whether the sexes of participants differed between the dimensions of the research pattern. The results of the analysis are shown in Table 13.

Table 13. Results of Analysis of Differences by Sex of Participants

	Price Sensitivity	Attitude Towards Local Products	Intention to Purchase Local Products
Mann-Whitney U	15763.0	19023.5	18898.0
Wilcoxon W	37499	36601.5	36476
Z	-3.263	-0.375	-0.488
Asymp. Shallow. (2-tailed)	0,001*	0.707	0.625
Sex			

According to these results, the  $H_{4a}$  hypothesis has been accepted and the  $H_{4b}$  and  $H_{4c}$  hypotheses have been rejected.

According to the results of the Mann Whitney-U test, conducted to determine price sensitivity, attitude to local products, and the state of purchase intention to differ by sex, there is a significant difference between men and women in terms of local product price sensitivity ( $p < 0.05$ ). There is no statistical difference between men and women in terms of attitude towards local products and purchase intention ( $p > 0.05$ ). Men were found to have high price sensitivity averages.

The participants have been tested for significant differences between their educational status and the dimensions of the research model, and the results of the analysis are shown in Table 14.

Table 14. Analysis Results Differ According to Participants ' Educational Status

	Price Sensitivity	Attitude Towards Local Products	Intention to Purchase Local Products
Kruskal-Wallis H	49.804	10.911	11.736
df	6	6	6
Asymp. Shallow. (2-tailed)	0,00*	0.091	0.068
Educational Status			

According to these results, the  $h_{4a}$  hypothesis has been accepted and the  $h_{4b}$  and  $H_{4c}$  hypotheses have been rejected. According to the results of the Kruskal Wallis test, conducted to determine whether price sensitivity and attitude towards local products and purchasing intent differ according to the level of Educational status, price sensitivity differs statistically significantly according to the level of Educational status ( $p < 0.05$ ). In terms of attitude towards local products and intention to buy, there is no statistical difference depending on the level of

Educational status ( $p>0.05$ ). It has been found that price sensitivity has the highest average at the graduate level of Educational status.

A significant difference between the participants ' income level status and the dimensions of the research model has been tested and the results of the analysis are shown in Table 15.

Table 15. Results of Analysis of Differences by Participants ' Income Level

	Price Sensitivity	Attitude Towards Local Products	Intention to Purchase Local Products
Kruskal-Wallis H	13.487	19.989	23.418
df	4	4	4
Asymp. Shallow. (2-tailed)	0,009*	0,001*	0,000*
Income Level			

According to these results, the  $H_{4g}$ ,  $H_{4h}$  and  $H_{4i}$  hypotheses have been accepted. Price sensitivity, attitude towards and intention to purchase local products, and showing differences according to income level group of the participants performed in order to determine the condition of the Kruskal-Wallis test according to the results, price sensitivity, consumers attitude and purchase intention towards the income level of local products with statistically significant differences ( $p<0.05$ ). It has been found that as income increases in all three dimensions, attitudes and purchasing intentions towards local products increase; as income level decreases, price sensitivity increases.

A significant difference between the occupation of participants and the dimensions of the research model has been tested, and the results of the analysis are shown in Table 16.

Table 16. Difference Analysis Results by Occupation of Participants

	Price Sensitivity	Attitude Towards Local Products	Intention to Purchase Local Products
Kruskal-Wallis H	24.018	11.725	16.47
df	6	6	6
Asymp. Shallow. (2-tailed)	0,001*	0.068	0,011*
Occupation			

According to these results, the  $H_{4j}$  and  $H_{4l}$  hypotheses have been accepted and the  $H_{4k}$  hypothesis has been rejected. Price sensitivity, attitude towards purchase intention of local products and showing the occupations of the participants performed in order to determine the condition of a difference according to the Kruskal-Wallis test according to the results, significant mean differences between price sensitivity and purchase intention of respondents by occupation ( $p<0.05$ ). There are no statistically significant differences between participants ' attitudes

towards local products and their professions ( $p>0.05$ ). It has been found that pensioners' purchasing intentions for local products were high on average, while participants in the self-employed group had a high perception of price sensitivity.

A significant difference has been tested between the ages of participants and the dimensions of the research model, and the conclusions of the analysis are shown in Table 17.

Table 17. Analysis Results Differ by Age of Participants

	Price Sensitivity	Attitude Towards Local Products	Intention to Purchase Local Products
Kruskal-Wallis H	12.143	16.2	26.184
df	4	4	4
Asymp. Shallow. (2-tailed)	0,016*	0,003*	0,000*
Age			

According to these results, the  $H_{4m}$ ,  $H_{4n}$  and  $H_{4o}$  hypotheses have been accepted. According to the results of the Kruskal Wallis test, conducted to determine whether price sensitivity, attitude to local products and purchasing intentions differ according to the age of participants; there is a statistical difference between participants' price sensitivity, attitude to local products and purchasing intentions according to age groups ( $p<0.05$ ). Consumers in the 26-35 age range in all three dimensions have the highest average in all three dimensions.

## RESULT

Today, with the uncontrolled growth of the world's population, the socio-economic changes of consumers have led to a reshaping of their habits and preferences. All these changes and developments have changed the structure of consumption. Especially with the new technologies used extensively in the production of food and other basic needs and the amenities introduced during the distribution phase, consumers' demand for local products and the importance for local products has increased. In the literature, while the concept of local is called, quality, taste, confidence and naturalness are expressed in the consumer's mind, consumers' price sensitivity to local products, attitudes towards local products and purchasing intentions are considered as factors.

In this study, in which the mediating effect of the attitude towards local products in the effect of the price sensitivity perceptions of consumers on their local product purchase intention has been examined, the following results have been reached;

While the participants mostly buy butter, they prefer the local one in these preferences. The least preferred local product of the participants is limp sugar. Local product purchases are mostly made from shops selling local products or from familiar producers. Among the local product groups, the most preferred

product group is milk and dairy products. The most important issues of the participants when purchasing local products are listed as the features of the product, compliance with the budget and habits. Generally, local products have been found to be more delicious than other products and it is seen that the participants are willing to pay much more for a local product, but still care about the price and cost of local products.

According to the results of the analysis to determine whether the attitude towards local products, price sensitivity and purchase intention differ according to the demographic traits of the participants;

There is a significant difference between men and women in terms of price sensitivity perception by sex. There is no significant difference in terms of attitude towards local products and purchase intentions. While the price sensitivity of the participants varies according to their educational status level, there is no difference between the attitude towards local products and the purchase intention according to the educational status level. There is a significant difference between price sensitivity, attitude towards local products and purchase intention and the income level of the participants. There is a significant difference according to their professions in terms of price sensitivity and purchasing intention of the participants. There is no significant difference between the attitude towards local products and the professions of the participants. There is a significant difference according to the age groups of the participants in terms of price sensitivity, attitudes towards local products and purchase intention.

We can say that the price sensitivity perceived by the consumers and their attitudes towards local products have a mediating effect on their purchase intention towards local products. It has been determined that price sensitivity has a significant positive effect on consumers' intention to buy local products. It has been determined that the price sensitivity of consumers has a significant positive effect on the attitudes of consumers towards local products. In addition, it has been determined that the price sensitivity perceived by the consumers has a mediating effect on the purchasing intention of the consumers towards the local products.

The fact that local products do not contain an unhealthy additive causes consumers to tend towards these products in terms of health. In addition, cultural and traditional values are observed more in the consumption habits of the consumers. From another point of view, cultural and traditional values are more considered in local products.

In this study, a research has been conducted to determine the effect of attitude towards local products and price sensitivity on the consumers' intention to buy local products. In future studies, the effects of different effects on the intention to purchase local products can be examined and the literature can be enriched. By removing the limitations of this research, new studies to be conducted on a larger sample will be more valid in terms of generalizing the results. In addition, considering local products based on different product groups and consumer demographic characteristics will add depth to the subject.

## REFERENCES

- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Bergeron, J. (2004). Antecedents and Consequences of Salesperson Listening Effectiveness in Buyer-Seller Relationships. A Thesis in The John Molson School of Business. Doktora Tezi, Montreal, Canada.
- Contingencies: Process Versus Structural Equation Modeling", *Australasian Marketing*
- Çetin, I. ve Kumkale, İ. (2016). Sosyal Medya Kullanım Düzeyi ve Satın Alma Niyeti Arasındaki İlişkide Faydacı Motivasyonun Aracı Etkisi. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 02(04).
- Fishbein, M. and Ajzen, I. (1974). Attitudes Towards Objects as Predictors of Single and Multiple Behavioral Criteria. *Psychological Review*, 81 (1), 59-74.
- Gegez, A. E. (2007). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Goldsmith, R. E., Daekwan K., Leisa R F. & Wan-Min K. (2010). "Price Sensitivity and Innovativeness for Fashion Among Korean Consumers". Article in *The Journal of Social Psychology*
- Gündoğdu, H., Bayhan, A. & Arslan, M. (2010). *Sanat Tarihi Açısından Erzurum*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Güzel Sanatlar Enstitüsü Yayını.
- Hayes, A., F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: The Guilford Press
- Hayes, A. F., Montoya, A. K., & Rockwood, N. J. (2017). The analysis of mechanisms and their contingencies: PROCESS versus structural equation modeling. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 25(1), 76-81.
- Karafakıoğlu, M. (2006). *Pazarlama İlkeleri* (Genişletilmiş 2.Baskı). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Khan, A. and Azam, M. (2016). Factors influencing halal products purchase intention in India: Preliminary investigation. *Indonesian Journal of Halal Research* 1(2): 46-48
- Kurtuluş, K. and Okumuş, A. (2006). Fiyat Algılamasının Boyutları Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi. *Yönetim Dergisi*, 17 (53).
- Marescotti, A. (2003). Typical products and rural development: Who benefits from PDO/PGI recognition?". 83rd EAAE SEMINAR. Food Quality Products in the Advent of the 21st Century: Production, Demand and Public Policy.
- Meral, Y. and Şahin, A. (2013). Tüketicilerin Coğrafi İşaretli Ürün Algısı: Gemlik Zeytini Örneği, *KSÜ Doğa Bilimleri Dergisi*, 16(4).
- Mucuk, İ. (2001). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Erdiz Masaüstü Yayıncılık.
- Mutlu, M.H., Çeviker, A. ve Çirkin, Z. (2011). Tüketici Etnosentrizmi ve Yabancı Ürün Satın Alma Niyeti: Türkiye ve Suriye Üzerine Karşılaştırmalı Analiz. *Sosyo Ekonomi*, 1, 52-74.
- Preacher, K. J. and Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS Procedures For Estimating Indirect Effects In Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36, 717-731.



- Schneider, G. and Ceritoğlu, B. (2010). Yöresel Ürün İmajının Tüketici Satınalma Davranışı ve Yüksek Fiyat Ödeme Eğilimi Üzerindeki Etkisi-İstanbul İlinde Bir Uygulama. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 6, 29-52.
- Sevindik, A. (2005). *Kalabalık Yönetimi*. İstanbul: Nüans Ajans.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Erzurum İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, (2021, Ocak, 6), *Erzurum Yöresel Ürünleri ve Coğrafi İşaretleri*, Erişim Adresi <https://erzurum.ktb.gov.tr/TR-230959/cografi-isaretli-urunler.html>
- Tekelioğlu, Y. (2010). Coğrafi İşaret. Yöresel Ürünler, Coğrafi İşaretler ve Türkiye Uygulamaları. Türk Patent Enstitüsü Uluslararası Seminer.
- Tevrüz, S., Artan, İ. and Bozkurt, T. (2001). *Davranışlarımızdan Seçmeler. Örgütsel Yaklaşım*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Toklu, İ. and Ustaahmetoğlu, E. (2016). Tüketicilerin Organik Çaya Yönelik Tutumlarını ve Satın Alma Niyetlerini etkileyen faktörler. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12 (29).
- Torlak, Ö. and Altunışık, R. (2012). *Pazarlama Stratejileri*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Türk Gıda Kodeksi (2020, Aralık 21). *Gıda Mevzuat*. Erişim Adresi <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=18838&MevzuatTur=9&MevzuatTertip=5>Türk Gıda Kodeksi Lokum Tebliği, Tebliğ No: 2013/55, Resmî Gazete Tarihi: 12.09.2013 Resmî Gazete Sayısı: 28763
- Türk Patent Enstitüsü (2020, Aralık, 20), *Patent Bilgileri*. Erişim Adresi <https://www.turkpatent.gov.tr/TURKPATENT/resources/temp/6B3F914C-E72C-437C-8A30-F50C51DE0A23.pdf>
- Türkiye İstatistik Kurumu (2020, Aralık, 25), *İllere Göre İl/İlçe Merkezi, Belde/Köy Nüfusu Ve Yıllık Nüfus Artış Hızı*. Erişim Adresi <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Adrese-Dayal%C4%B1-N%C3%BCfus-Kay%C4%B1t-Sistemi-Sonu%C3%A7lar%C4%B1-2019-33705&dil=1>
- Völckner, F. (2008). The dual role of price: Decomposing consumers' reactions to price. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36(3):359-377
- Yaşar, Z., Gezeroğlu, B., Rumiz, M., Keskin, A. (2014). Geleneksel Gıdaların Ülkesel ve Bölgesel Boyutta Kırsal Kalkınmadaki Yeri: Dicle Tulum Peyniri Örneği. 4.Geleneksel Gıdalar Sempozyumu.

## THE EFFECT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON THE FIVE FACTOR PERSONALITY STRUCTURE IN THE COVID 19 OUTBREAK ENVIRONMENTAL CONDITIONS

Gamze GÜLER KİBAROĞLU<sup>1</sup>

### Abstract

This study provides a roadmap to measure the impact of human resources on the Big Five-Factor personality structures of employees in Covid-19 epidemic conditions in the world. The main purpose of the study is to try to explain theoretically and qualitatively how human resources management should behave on these structures under the conditions of the Covid-19 epidemic, the variability of five factor personality structures. In addition, in the study, it was discussed how and what the Big Five Factor structures of human resources can play in Covid-19 epidemic conditions. According to the results of the study, individuals with high Agreeableness, Extraversion, Openness and Conscientiousness are stronger in the conditions of the Covid-19 epidemic; therefore, they can better manage this process with human resources management. Neuroticism, on the other hand, are weaker in Covid-19 epidemic conditions, so human resources may need to focus more on workers with these structures. According to the findings of this study, it is recommended that businesses in the business world adopt a personalized management process approach according to the structures of the people by managing the human resources management correctly and well under the conditions of the Covid-19 epidemic.

**Key words:** Big Five Factor, Human Resources Management, Covid-19 epidemic

### Özet

Bu çalışma, insan kaynaklarının dünyadaki Covid-19 salgını koşullarında çalışanların Beş Faktör kişilik yapıları üzerindeki etkisini ölçmek için bir yol haritası sunmaktadır. Çalışmanın temel amacı, beş faktör kişilik yapılarının değişkeni olarak görülen Covid-19 salgını koşullarında insan kaynakları yönetiminin bu yapılar üzerinde nasıl davranması gerektiğini teorik ve nitel bir çalışma ile açıklamaya çalışmaktır. Ayrıca çalışmada insan kaynaklarının Beş Faktörlü yapılarının Covid-19 salgını koşullarında nasıl ve neler yapması gerektiği tartışılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, Uyumluluk, Dışadönüklük, Açıklık ve Özdenetimi yüksek olan bireyler Covid-19 salgını koşullarında daha güçlü; bu nedenle insan kaynakları yönetimi ile bu süreci daha iyi yönetebilir olduğu görülmektedir. Nevrotiklik ise Covid-19 salgını koşullarında insan kaynaklarının bu yapılaraya sahip işçilere daha fazla odaklanması gerektiğini göstermektedir. Bu çalışmanın bulgularına göre, iş dünyasındaki işletmelerin Covid-19 salgını koşullarında insan kaynakları yönetimini doğru ve iyi yöneterek kişilerin yapılarına göre kişiselleştirilmiş bir yönetim süreci yaklaşımını benimsemeleri önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Beş Faktör Kişilik Yapısı, İnsan Kaynakları Yönetimi, Kovid 19 Salgını

### INTRODUCTION

Human resources management is an approach directed towards more employee relations, driven by strategic goals, policies and practices (Ezzamel, Lilley, Wilkinson, & Willmott, 1996). As a result of the focus of human resources management on employee relations, it can be said that the five factors are related to the personality structure based on the personality model of the employees. Especially the fact that organizations can sustain their purpose by raising their performances, suggested that the psychological structure of the individual is much more important (Bernardin, Thomason, Bockley, & Kane, 2015; Bowen &

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, [gamzegunerkiBAROGLU@gmail.com](mailto:gamzegunerkiBAROGLU@gmail.com)

Ostroff, 2004). Therefore, it can be said that Covid-19 outbreaks of the world in the world can affect the psychological structure of working individuals.

This study advocates that this process, which is referred to as “Creating new norms”, can be managed more effectively and easily with human resources management. In addition, this article emphasizes that big five factor personality structures should not be ignored in this process. The main purpose of this study is to fill the gap in the literature by considering the big five factor personality structures of the human resources management and observing the effects of these structures, since the Covid-19 epidemic caused difficult conditions in the business world. In line with the scope of the study, in the light of the difficulties brought by the Covid-19 epidemic to the business world, the effects of human resources management on employees' character structures such as Agreeableness, Neuroticism, Extraversion, Openness and Conscientiousness were interpreted. Another topic emphasized by the study reveals that the Covid-19 process will be the beginning of a new process both in business and academically with the term 'new normals' (Kalina, 2020).

In this study, in order to provide a stronger and more integrated theoretical basis for future studies, it was studied how human resources management is associated with and responded to the five-factor personality structures of the individuals in the Covid-19 epidemic conditions. In addition, a framework was created to explain the effects of the answers to the questions of the study on the future five factor personality structures on human resources. Furthermore, a framework was created to explain what and how the answers to the questions of the study might have on human resources of the future five factor personality structures.

## LITERATURE REVIEW

The problem of analysis of personality in terms of objective criteria has led psychologists to conduct comprehensive methodological research. It has been argued that more personality should be in the criteria that meet the objective criteria, reliability (consistency) and validity demand (Borgatta, 1964). The researchers' quest led to the emergence of the five-factor personality model, which is seen as a reasonable representation of human personality (Costa & McCrae, 1992; McCrae & Costa, 1987). The five-factor personality model which is described as Big-Five, has been explored as clear versions of the Big-Five structure. Researchers argue that the personality structure can be explained by many and deeper causal analyzes, but this can be represented by the best big five-

factor model (Gilbert, Winne, & Sels, 2015; Goldberg, 1990; McCrae & Costa, 1987).

Costa ve McCrae, the five factors, which are seen as a comprehensive personality model, argued that the personality structure is a scientific structure rather than a tool. The big five-factor personality model, based on the personality theory, is handled in the dimensions determined in the analysis of standard personality measures. The Big five-factor personality model has five sub-dimensions (McCrae & Costa, 1987). These; Agreeableness, Extraversion, Neuroticism, Openness and Conscientiousness. It has been observed that each of the big five factor personality structure, which is divided into five sub-dimensions by McCrae and Costa, is expressed in different character structures. For example, Neuroticism is defined as a state of hypersensitivity with the suspicion and insecurity of others. Excessive anxiety, intense attention gap and the need to be constantly prepared for perceived threats are common in this personality structure. Neurotic personality structures, whose job diversification is low in order to shape the business, have a feeling like dramatizing, over-expressing the emotions in itself and receiving constant attention by the environment (Vries & Miller, 1984). Individuals with high neuroticism are constantly worried and want the attention of their surroundings to be constantly on themselves, and constantly criticize the opinions of others (Costa & McCrae, 1988). We can define it as a personality structure in which negative properties are gathered. In contrast, Extraversion is a personality structure that can be seen in extroverted characters with high social contact and needing attention and entertainment (Costa & McCrae, 1988). It has extraversion, predictive and highly interactive structures. Therefore, it can also be expressed as a social and talkative personality structure (Barrick & Mount, 1991). Compared to the extroverted personality structure, Openness is expressed as non-traditional and open individuals. These structures can be characterized as an adventurous personality structure and appreciate experiences. Agreeableness structure, compared to open individuals, is emotional structures that are harmonious, enjoy helping around and often tend to apologize (Costa & McCrae, 1988). Conscientiousness personality structure, on the other hand, is characters that adopt constant caution. In this personality structure, individuals display more comprehensive and responsible behavior in their work (Barrick & Mount, 1991).

Human resources management is expressed as 'Best practice against the most appropriate approach' and 'different' - 'appropriate' - different working groups are grouped under two groups as 'the most suitable employee' (Paauwe & Boselie, 2006:69). In other words, the most basic task of human resources management can be said as "The most appropriate behavior is the best effective".

In addition, the biggest difference of this field from other fields can be stated as creating appropriate employees and different activities.

It can be said that the birth of human resources management is based on the Classical Management period. The scientific management approach that started with Taylor, one of the pioneers of classical management approach, evaluated man as a machine. Although this approach has been widely discussed in the literature, it has passed into history as a period that put time and motion studies there and most importantly formed the basis of the concept of management (Taylor, 1919). Following the scientific management approach, Fayol talked about the management process approach. Following the scientific management approach, Fayol introduced the management process approach. In this approach, management has defined the concept as content and process. Fayol expressed the concept of management as "Estimating and planning, organizing, coordinating and controlling" (Fayol, 1949:6). Although the management concept that Fayol has gathered under four groups is based on the classical management approach, it can be said that the management concept has matured in shape and content. The bureaucracy approach, which is seen as the last link of classical management, is seen as a secondary group mechanism designed to carry out certain activities of the classical management and management process approach (Merton, 1940). In summary, in the classical management approach, the words human and management are frequently used. In the approaches of this period, although man seems to be a machine, managing man can be considered as the main target. After the classical administration process, with the start of Neo classical period, the historical process has been replaced by human resources management. In other words, classical management can be accepted as the scientific emergence of human resources management. Starting with the classical administration period, discussions on human and management continued in each period, including Neo classical management, increasingly compared to the previous period. For this reason, it is assumed that the modern approach known as 'human resources management' will be seen as industrial relations and new working practices within a process performance where conflicts between management and employees exist (Gilbert et al., 2015).

A human resources system has two features, content and process. The content includes individual practices and written / unwritten policies that aim at achieving specific goals. The process, on the other hand, is a path followed in line with the determined targets and policies. These two features of human resources management directly assist human resources in reaching this goal in the focus of strategic goals such as efficiency and quality. For this reason, the design of human resource management practices in enterprises is an important and

essential factor (Bowen & Ostroff, 2004). The best fit and best practices, which can be seen as two different sides of the same madolion, started with the investigation of the link between human resource management and performance (Paauwe & Boselie, 2006). As with many approaches, the main goal of the human resources management approach is to provide optimum performance. In this study, five factors are discussed to consider personality structures in order to achieve the main purpose of human resources management since Covid-19 epidemic in environmental conditions.

As a result of the literature review, the main question of the research is: "If human resources can not fulfill their content and boundaries within certain definitions, what factors will Covid-19 manage the process based on the environmental condition?" In this study, the question of the research was created based on the above mentioned question.

"How and what is the effect of five factor personality structures on human resource management in the environment of Covid 19 epidemic?"

In addition, it is seen that the synthesis of 'the right person for the right job' is advocated (Schuler & McMillan, 1984). Considering that the concept of right is an abstract concept, how realistic is it to search for the 'right' person? Instead of looking for the right person, it will be more concrete to search for the appropriate person. In this framework, the second question of the study was created on the basis of "How can we create effective activities with appropriate employees?"

"Which personality factor structure has a positive effect in terms of human resources management in the environment of Covid 19 outbreak in order to create effective activities with appropriate employees?"

## **METHODOLOGY**

Literature review and qualitative research were conducted on the big five-factor personality structure and human resources management, which are the variables of this study.

The Covid-19 epidemic, a conditionally dependent time variable, was taken as the 'present' time zone.

In this study, data were collected from 132 active participants in the scope of qualitative research technique, face to face interview method, electronic interview method and critical event method. These collected data were analyzed in the QDA Miner program.

In this study, 10-item one-dimensional questions created by Rammstedt and John were asked to be transformed into open-ended questions to measure the big five-factor personality structure (Rammstedt & John, 2007). However, the most effective area of the study is that these questions are directed to employees under the conditions of the Covid-19 epidemic, that is, between March 2020 and June 2020, when the world's highest numbers live.

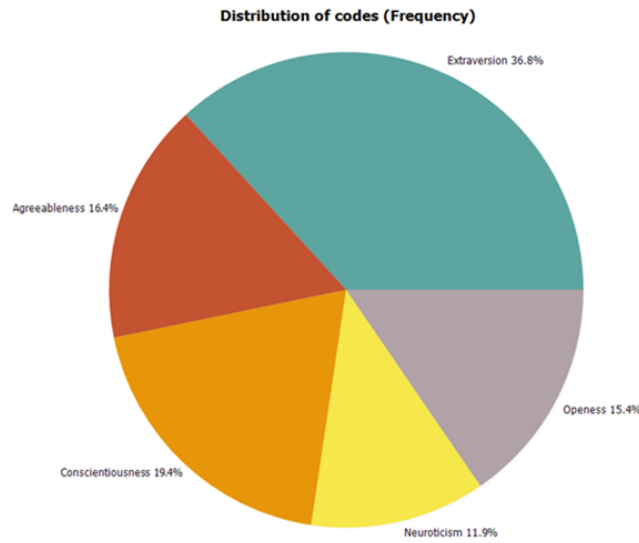
### RESULTS AND DISCUSSION

Personality can influence the process of interpreting the organizational environment of employees, thus shaping selected behaviors in the light of these environmental comments. In other words, the personality structures of the employees are effective in the interpretation of the organization and organizational circles. In this study, the Covid-19 epidemic, which under the influence of the world, was seen as an environmental factor. According to the findings of the study, it can be said that this environment can be interpreted differently according to personality structure. This finding is supported by the factor study by Witt et al (Witt, Kacmar, Carlson, & Zivnuska, 2002).

Employees' individual structures can be challenging in achieving organizational goals and create a feeling that human resources management may have negative consequences in the implementation (Gilbert, et al., 2015). Because human resource management can not be defined as specific taboos in terms of content and boundaries. Making these definitions in the form of a set of policies and a prescription can have negative consequences. For this reason, the fact that human resources management is not fixed to certain definitions can be seen as the main difference that separates this area from personnel management (Ezzamel et al., 1996). The main question in the study in this section is: "If human resources can not do within certain definitions of content and boundaries, what will manage the process based on?". According to the findings of the study, the best answer to this question comes from the concept of personality, which can characterize the structure of people. Personality can influence the process of interpreting the organizational environment of employees, thus shaping selected behaviors in the light of these environmental comments. In other words, the personality structures of the employees can be effective in the interpretation of the organization and its environment. Since the Covid-19 epidemic, which was under the influence of the world, is seen as an environment here, it is seen that this environment is interpreted differently according to personality structure (Witt et al., 2002). Within the scope of the study, each sub-dimension of the big five-factor personality structure, which is seen as a within personality model based on a scientific structure, has been associated with human resources

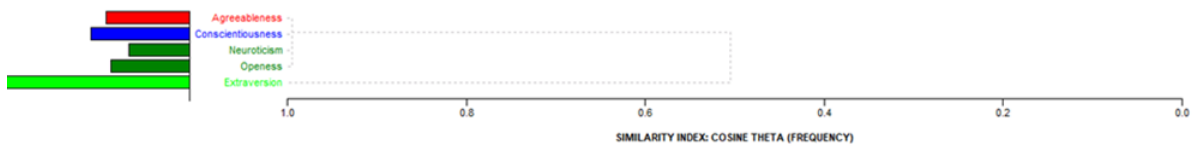
management under the conditions of the Covid-19 epidemic. For this reason, the questions of the big five factor personality structure scale used in the study were directed to 132 working individuals by transforming them into open questions. Each question was asked to employees through face-to-face or electronic interview and critical incident method. In these questions, first of all, the character structure of the employees was analyzed. As a result of this analysis, it was observed that 132 participants were 16.4% Agreeableness, 15.4% Openness, 36.8% Extraversion, 19.4% Conscientiousness, and 11.9% Neuroticism. As a result of this analysis made in the QDA miner 5 programs, the percentage rates created for five factor personality structures are also shown in the graph below.

Graphs 1: The Big Five Factor Personality Structure Distribution of Codes (%)



Again, as a result of the analysis, dendograms and algorithms were created in order to see the similarities between the codes. If we interpret these results, when we look at the similarity index as a result of dendogram analysis, it is seen that Agreeableness and Extraversion encodings are close to each other. It is also seen that it combines with the Conscientiousness personality structure. According to this graph, it can be said that Agreeableness, Extraversion and Conscientiousness personality structures are similar to each other. Again, according to Graphic 2, it is seen that Neuroticism structures are similar to Openness.

Graphs 2: Similarity Index of the Big Five Factor Personality Structure





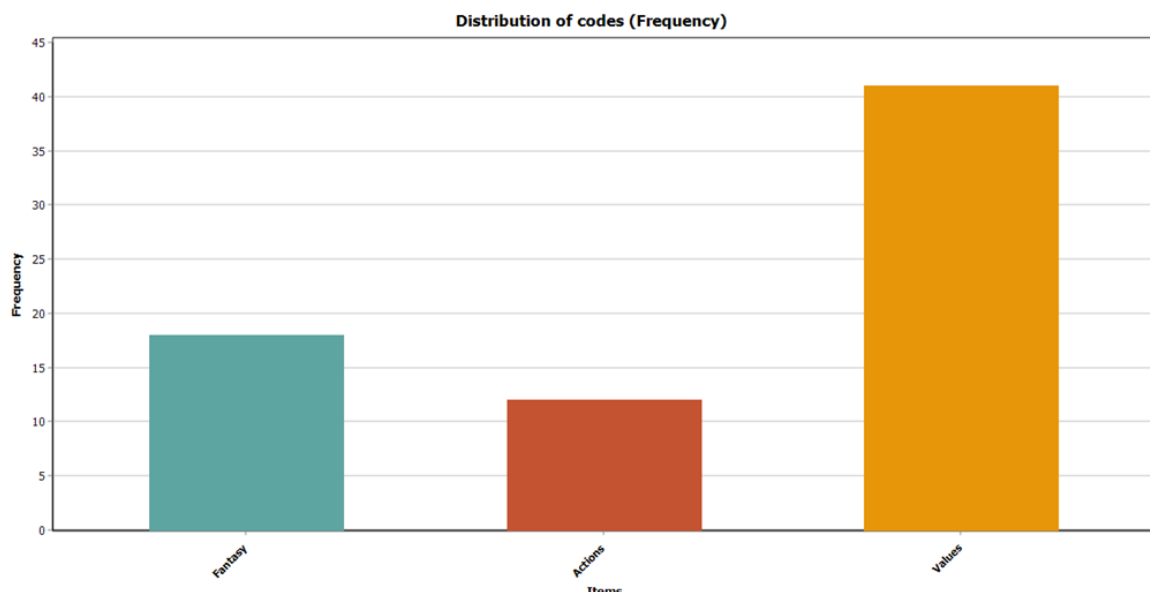
On other words, it can be said that Agreeableness, Extroversion and Consientiousness personality structures are in the same line in terms of human resources management. From this point of view, it can be thought that the personality structure of Neuroticism and Openness is similar in terms of human resources management. In order to explain this proposition about Neuroticism and Openness personality structure more clearly, the Agglomeration Order between the variables was examined. As can be seen in Graphic 3, it is seen that there is a qualitative relationship between openness and Neuroticism.

Graphs 3: Agglomeration Order of the Big Five Factor Personality Structure



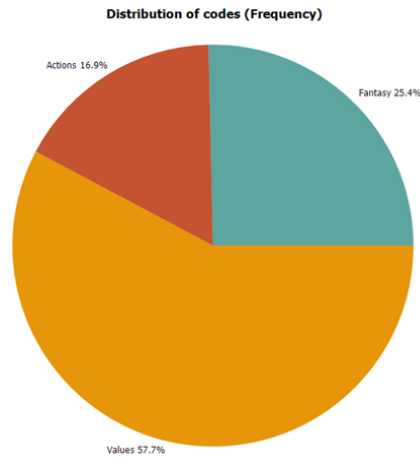
The qualitative similarity between Openness and Neuroticism, which emerged according to the findings of the study, is as interesting as it is suspicious. How can a negative structure like Neuroticism resemble a positive structure like openness? To examine this result, the responses of the participants were recoded in order to define Openness and Neuroticism, taking into account the sub-dimensions of the five factor personality structures in the study conducted by Rammstedt and John (Rammstedt & John, 2007). For this coding, the results of the codes arranged for Openness personality structure are shown in graphic 4.

Graphs 4: Openness Personality Structure Distribution of Codes



In the study of Rammstedt and John (2007), sub-dimensions of Openness personality structure among the five factor personality structures are Fantasy, Aesthetics, Feelings, Actions, Ideas and Values. However, in line with the responses of 132 participants of this study, three codes, Fantasy, Action and Values, were created in the personality factor structure of openness. Percentage parameters for these three codes are Actions 16.9%, Fantasy 25.4% and Values 57.7%, as seen in graph 5.

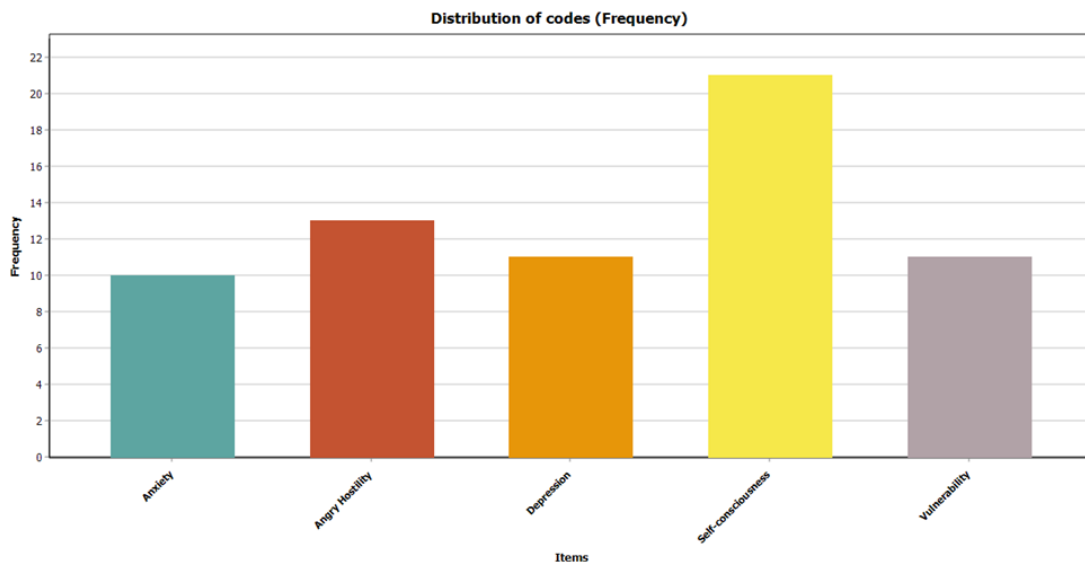
Graphs 5: Openness Personality Structure Distribution of Codes (%)



When we look at the Graph 5, it is noteworthy that the density is in the "Value" code. It is seen that this code represents 58% rate for openness personality structure.

Again, within the Neuroticism personality structure, the sub-dimensions are coded by reference to the study by Rammstedt and John (Rammstedt & John, 2007). The resulting results are shown in graphic 6.

Graphs 6: Neuroticism Personality Structure Distribution of Codes



The sub-dimensions of the Neuroticism personality structure of the results shown in Graphic 6 are Anxiety 15.2%, Angry Hostility 19.7%, Depression 16.7%, Self-consciousness 31.8% and Vulnerability 16.7%.

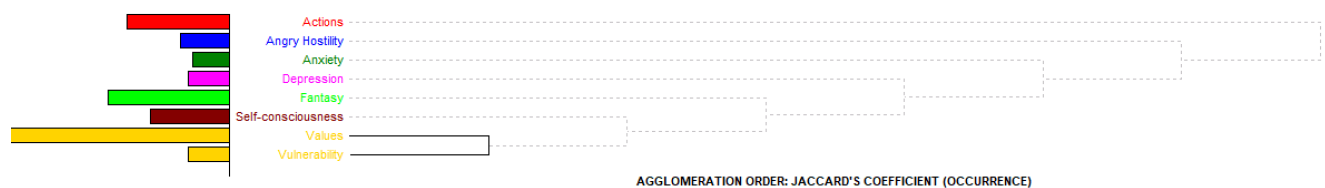
Table 1 show the repetition and percentage rates of the codes for the sub-dimensions of the two personality structures in which this surprising similarity is experienced.

Table 1: Openness and Neuroticism Distribution of Codes

CATEGORY	CODE	COUNT	%CODES
Openness	Fantasy	32	%17.4
Openness	Actions	27	%14.7
Openness	Values	58	%31.5
Neuroticism	Anxiety	10	%5.4
Neuroticism	Angry Hostility	13	%7.1
Neuroticism	Depression	11	%6.0
Neuroticism	Self-consciousness	21	%11.4
Neuroticism	Vulnerability	11	%6.0

As seen in Table 1, it was observed that there were 11 repetitions in the data for the Neuroticism sub-dimension Vulnerability. In addition, it is seen to be repeated 58 times for the values in the sub-dimension of the Openness personality structure. When we look at these findings of the study, it is seen that the participants used two sub-dimensions in their answers in the same sentence and paragraph. We need to look at the qualitative relationship of these two sub-dimensions with Agglomera order. Graphic 7 shows the Agglomera Order Graphs.

Graphs 7: Agglomera Order of Sub-dimensions Agglomera Order of Openness and Neuroticism



Agglomera Order Graphs given in Graphs 7 clearly shows the relation in question; As a result of qualitative evaluations, it is seen that there is a relationship between the Values code, which is the sub-dimension of the Openness personality structure, and the Vulnerability code, which is the sub-dimension of the Neuroticism personality structure.

In line with the main purpose of the study, considering the findings given above, it is argued that the five-factor personality structure is related to human resources management. Therefore, each personality structure is associated with human resources management.

### *Human Resources Management with Extraversion Personality Structure*

Extroverted individuals can make employees become more optimistic. This may enable human resources management to manage individuals with an extrovert personality structure more easily under the conditions of the Covid-19 epidemic (Wille et al., 2014). A positive and increasing effect of human resources management has been observed on employees with extroverted personality structure, which is %36.8 of the study. In addition, since these structures contain features such as assertive and active, they can perform effectively in the jobs they are assigned (Barrick & Mount, 1991). Effective performance under the conditions of the Covid-19 epidemic is a situation targeted by human resources management. For this reason, both employee and human resources management being parallel and in the same direction can create a positive and meaningful result in terms of performance.

### *Human Resources Management with Openness Personality Structure*

They have a clear personality structure outside of certain patterns (Costa & McCrae, 1988). It may be easier for human resources to clearly observe the mood, motivation and performance of the employee compared to other structures. In addition, the fact that this personality structure is open and clear will prevent the occurrence of uncertainty situations with the employee under the conditions of the Covid-19 epidemic of human resources management. This situation is a desired result between human resources and employees. The results of the study also support the literature; Openness structures for human resources management have a positive and rising effect. However, this study showed us that openness personality close neuroticism personality. It means that human resources manager should manage openness personality same with neuroticism personality.

### *Human Resources Management with Conscientiousness Personality Structure*

Reliability constitutes the basic discipline in this personality structure, which is expressed in terms such as being planned, achieving success and hardworking (Barrick & Mount, 1991). Again, this structure contains positive concepts as in the other three personality structures. A new working life as a result of restrictions in terms Covid-19 epidemic of individuals experienced in the world in countries such as shorter working week called on Turkey to work from their homes or go to work 2-3 days occurred. Working at home is both an easy and a difficult process for the employee. It may cause distraction due to a more comfortable environment and adverse situations such as postponing the work to the next days. In addition, working 2-3 days in a week may cause negative effects such as being disconnected from the workplace and not being able to concentrate due to breaking the habit of working 5 days a week. The fact that there are actions such as being planned and working on the basis of the conscientiousness personality

structure has revealed a positive result on the basis of employees in terms of human resources management of the participants in this study conducted during the epidemic of Covid-19.

#### *Human Resources Management with Agreeableness Personality*

These structures are more emotional than other personality structures and have a high ability to follow (Costa & McCrae, 1988). Especially having the ability to follow up in the conditions of the Covid 19 outbreak can bring positive and meaningful results in terms of human resources management. The concept of compliance can also reduce the increase in the intention to quit the most met during this process, as it is thought to quickly adapt to working conditions such as working at home or working 2-3 days a week. According to the findings of the study, it was observed that employees with an aggregated personality structure had a positive effect on human resources management in the Covid-19 epidemic. It is stated that the unemployment figures in the world have risen due to the economic difficulties of companies due to the Covid-19 epidemic. Although it is mostly correct information, according to the findings of this research, it has been determined that the intention of employees to leave their jobs by caring for their health and their families during this epidemic period has also increased. According to the findings of the study, it is seen that 30% of the total participants intend to leave their jobs.

#### *Human Resources Management with Neuroticism Personality Structure*

Proud, more objective and insensitive behaviors are encountered in the Neuroticism personality type. There are dominant patterns in this personality type such as perfectionism, rigor and stubbornness. Therefore, management and shaping can be much more difficult compared to other personality structures. Especially in the conditions of the Covid-19 epidemic that causes uncertainty and anxiety in the business world, human resources may need to spend more effort for this personality structure. This situation can be seen as a difficult obstacle for human resources management. Neuroticism, which has a lack of concentration and focus (Vries & Miller, 1984), may have a negative impact on the working environment under the pandemic conditions. Human resources may need to establish a close monitoring plan for these structures.

### **CONCLUSION AND SUGGESTION**

The biggest limit of this study is that the Covid-19 time conditions can not be seen as an outcome variable in the literature. In other words, it is the biggest limitation of this study that it is not based on concrete data, which is a process that has no reference to the past. However, the emphasis of this study on probability draws attention to the situations that may occur under the conditions of the Covid-19 epidemic in human resources management of the five-factor

personality structure. In addition, it can be said that the study contains important information for both academic and business world because it is based on answers obtained from primary data with open questions.

In the light of the findings of the study, primarily the concepts expressed by the structures and human resources management were associated. In this association, the results obtained according to the number of repetitions obtained as a result of frequency analysis and code theme analysis was revealed for each character structure. According to the findings of the research, each character structure has revealed different results with human resources management.

As a result of the literature review and qualitative data analysis conducted within the scope of the study, it is seen that human resources management has a significant effect with five-factor personality structures in the conditions of the Covid-19 epidemic. In the light of the findings, it can be said that individuals with high compliance, Extraversion, Openness to experience and Self-efficacy among the five-factor personality structures are stronger under the conditions of the Covid-19 epidemic, so they can manage this process better with human resources management. However, it can be said that human resources should focus more on these structures, as it has been observed that employees with Neurotic structures emerging as a result of the findings of the study are weaker under the conditions of the Covid-19 epidemic.

According to the findings of this study, it is recommended that businesses in the business world adopt a personalized management process approach according to the structures of the people by managing the human resources management correctly and well under the conditions of the Covid-19 epidemic. It is recommended to increase the number of participants in this research and to repeat it according to the later variable process of the Covid-19 epidemic.

## KAYNAKÇA

- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-126.
- Bernardin, H. J., Thomason, S., Bockley, R. M., & Kane, J. S. (2015). Rater Rating-Level Bias and Accuracy in Performance Appraisals: The Impact of Rater personality, performance management competence, and rater accountability. *Human Resource Management*, 55(2), 321-340.
- Borgatta, E. F. (1964). The structure of personality characteristics. *Behavioral Science*, 9(1), 8-17.
- Bowen, D. B., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the 'Strength' of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1988). From catalog to classification: Murray's needs and the five-factor model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(2), 258-265.

- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6), 653-665.
- Ezzamel, M., Lilley, S., Wilkinson, A., & Willmott, H. (1996). Practices and Practicalities In Human Resource Management. *Human Resource Management Journal*, 6(1), 63-80.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons. LTD.
- Gilbert, C., Winne, S. D., & Sels, L. (2015). Strong HRM processes and line managers' effective HRM implementation: a balanced view. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 600-616.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative 'Description of Personality': The Big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-1229.
- Kalina, P. (2020). Change management: Covid 19 and beyond. *Human Resource Management*, 23, 37-40.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90.
- Merton, R. K. (1940). Bureaucratic Structure and Personality. *Social Forces*, 18(4), 560-568.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2006). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
- Rammstedt, B., & John, O. P. (2007). Measuring personality in one minute or less: A 10-item short version of the Big Five Inventory in English and German. *Journal of Research in Personality*, 41, 203-212.
- Schuler, R. S., & McMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23(3), 241-255.
- Taylor, F. W. (1919). *The Principles of scientific management*. New York and London: Haper & Brothers Publishers.
- Vries, M. F., & Miller, D. (1984). Neurotic style and organizational pathology. *Strategic Management Journal*, 5(1), 35-55.
- Wille, B., Hofmans, J., Feys, M., & Fruty, F. D. (2014). Maturation of work attitudes: Correlated change with big five personality traits and reciprocal effects over 15 years. *Journal of Organizational Behavior*, 35(4), 507-529.
- Witt, L. A., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., & Zivnuska, S. (2002). Interactive effects of personality and organizational politics on contextual performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 911-926.

## DOĞRUSAL FİZİKİ PROGRAMLAMA YÖNTEMİNİ KULLANARAK BİR RULMAN İŞLETMESİ İÇİN İŞGÖREN SEÇİMİ

Muhammet Enes AKPINAR<sup>1</sup>

Zehra Nuray NİŞANCI<sup>2</sup>

### Özet

İşgören seçimi bir işletmenin varlığını ve üretebilirliğini sürdürebilmesi için öncelikli olarak dikkate alınması gereken konulardan biridir. Doğru iş için doğru işgörenin belirlenmesi bu seçim aşamasını problem haline getiren durumdur. Bununla birlikte, uygun işgören seçimi için çok sayıda kriterin eş zamanlı dikkate alınması gerekebilir. Bu kriterlerin her bir aday üzerinde değerlendirilmesi çok kriterli karar verme problemi olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada bir rulman firmasının işgören seçim problemi ele alınmıştır. Problemin çözümü için insan kaynakları uzmanının görüşleri dikkate alınmış ve en uygun beş personel arasından seçim yapılmıştır. Seçim yapılırken kriterlerin belirlenmesi sürecinde işletmenin ihtiyaç duyduğu ve insan kaynakları departmanı tarafından belirlenen kriterler dikkate alınmıştır. Bu çalışmanın amacı, işgören seçim probleminde, örgüt yöneticilerine bilimsel temellere dayalı bir model önerisinde bulunmaktadır. Çalışmada yöntem olarak doğrusal fiziki programlama yaklaşımı kullanılmıştır. Çalışma sonucunda beş personelden en uygun olanı seçilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Çok kriterli karar verme, işgören seçimi, doğrusal fiziki programlama, rulman işletmesi

## EMPLOYEE SELECTION FOR A BEARING COMPANY USING LINEAR PHYSICAL PROGRAMMING METHODOLOGY

### Abstract

Employee selection is one of the primary issues to be considered in order for a business to maintain its existence and productivity. Determining the right employee for the right job is the situation that makes this selection stage a problem. However, several criteria may need to be considered simultaneously for the selection of suitable employees. The evaluation of these criteria on each candidate is defined as a multi-criteria decision-making problem. In this study, the employee selection problem of a bearing company is discussed. For the solution of the problem, the opinions of the human resources specialist were taken into consideration and the most suitable five employees were selected. The aim of this study is to propose a model based on scientific foundations to organizational managers in the employee selection problem. Linear physical programming approach was used as a method in the study. As a result of the study, the most suitable of the five employees was selected and the results were interpreted.

**Keywords:** Multi criteria decision making, employee selection, linear physical programming, bearing operation

### INTRODUCTION

Individuals' personality traits, abilities, skills, behaviors and perceptions differ from each other. In organizations, the job requirements of each position are different from each other. Employee selection is the process of matching job requirements with the characteristics of individuals. In case of mismatching in the process, the individual may not be able to do his / her job, which can lead to health and performance problems. The most important factor for organizations is their employees. Employees or employees play a very critical role in organizational success. Hiring the right person for the job can be one of the most critical decisions of managers throughout their working lives. Information about candidates' skills and weaknesses can often be obtained through an appropriate selection process consisting of some common tools: application, interviews,

<sup>1</sup> Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, [enes.akpinar@cbu.edu.tr](mailto:enes.akpinar@cbu.edu.tr)

<sup>2</sup> Doç. Dr., İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, [zehranuray.nisanci@ikcu.edu.tr](mailto:zehranuray.nisanci@ikcu.edu.tr)



reference checks, personality and aptitude tests. Some of these tools are more effective than others depending on the job and the nature of the organization. However, the most benefit can be obtained from their combination. Employee selection is one of the most important decisions for a business, so it is a process that should be carried out carefully. It is critical and strategically important to decide on the most suitable employee in the first place, rather than bear the harms of returning again after the decision-making phase.

This study deals with the employee selection problem of a bearing company. The aim of this study is to propose a model based on scientific foundations to managers by using linear physical programming approach in employee selection problem. In this context, first of all, employee selection will be defined, its importance in terms of organizations will be discussed and literature examples related to the subject will be given. Then the employee selection procedure will be explained step by step.

### **EMPLOYEE SELECTION**

Employee selection is one of the most important functions of human resources management, and it is defined as “the process of selecting the most suitable candidate for job requirements from among candidates with certain qualifications” (Geylan, 1992: 100). In short, in the employee selection process, which is discussed in the decision-making process regarding the filling of vacant positions in the organization (Schuller, 1995: 218), it is aimed to meet the employee needs of the organizations in the best way and in a timely manner in terms of qualitative and quantitative aspects. The existence of important evidence that organizations allocate a significant amount of resources to employee selection (Campbell, 2012: 932) and the existence of experimental studies supporting the relationship between human resources management and performance (Alleyne et al. 2006: 623), employee selection is a critical and important process for organizations. is pointing. In addition, the action of selecting or hiring a person has important ethical and legal consequences for an organization (Villegas et al. 2019: 80) as well as economic consequences, making this process even more important.

Managers responsible for employee selection have a difficult task to manage the process in accordance with existing norms and laws and in accordance with ethical principles, and to find and select individuals who are competent to meet the business requirements of organizations. In this process, the slightest mistake can turn into an important obstacle in achieving organizational goals; The corporate reputation, which takes years to gain, can be damaged in a very short time by the unethical behavior of the employees. Improper selection can increase costs and decrease profitability for organizations by raising absenteeism and labor turnover rates. Likewise, “employee performance is an important indicator of organizational success. High-performing individuals can help the organization achieve its strategic goals and provide sustainable competitive

advantage (Aslan & Dinçer, 2017: 346). At this point, it is critical to choose the most suitable candidate for the job requirements.

The goals to be achieved in an effective recruitment process of organizations can be listed as follows; selecting the most likely candidate who will meet the targeted performance standards; to be placed in positions that allow candidates to use their talents, interests and motivations in a personal rewarding manner and contribute positively to the organization; To be able to carry out the election process in accordance with the law. Thus, the damage to the organizations after the election phase is prevented (Holley and Jennings, 1987: 202). Choosing the right employee for the job and position can provide the following advantages to organizations; increases the productivity of the right organization; Employee's adaptation time to the organization and job is shortened; less time required for training and control; Employees tend to work longer and control requires less time, allowing managers to devote more time to management activities (Harvey, 1996: 83-84).

Industrial and organizational psychologists have long studied the selection process of employees. Psychologists who have developed new processes for developing and evaluating selection tools for more than 100 years have also introduced new predictors and criteria for a wide range of jobs (Farr and Tippins, 2010). In this process, a wide variety of tests were used in employee selection. "Despite extensive evidence that tests are valid for employee selection, alternative selection procedures were needed (Reilly and Chao, 1982: 1). Models based on scientific methods rather than heuristic methods have begun to be widely used day by day. Multi Criteria Decision Making, Analytical Hierarchy Process, mathematical programming, statistical approaches and so on. can be counted among them. "One of the increasingly widespread alternatives today is the evaluation of social media (SM) as a new selection method in human resources literature. Social media is used to make employee selection decisions with a rapidly growing application. Organizations are increasingly eg. To gather information about potential employees. It prefers social media tools such as Facebook (Roth, et al. 2016: 269).

In some studies, it is seen that the social ties of productive employees are used in employee selection. The fact that productive employees know other individuals with high productivity through their relationships causes organizations to use such resources in employee selection. Organizations select and recruit employees based on this relationship (Hensvik and Skans, 2016: 825). Again, gamification, as a new and promising concept for attracting and selecting employees in the future, has recently received increasing attention from organizations and human resources professionals (Georgiou et al. 2019: 91). In the employee selection process, it is also seen that text analysis software is used to detect deception in written short-answer questions. In this context, linguistic inquiry and word count and classification of honest and deceptive expressions are a matter of question (Forsyth and Anglim, 2020: 236). Despite years of research designed to match jobs

to people, selection decisions are not always based on the exact fit between person and job. Different criteria can be important for each organization or every sector employees. For example, Microsoft values intelligence more than anything else for all jobs; Southwest Airlines can value character (Behling, 1998: 77).

There are many studies on employee selection but using different models or approaches in the selection process. Lazarevic-Petrovic (2001), FuzzyModel in employee selection; Adıgüzel (2009) and Yıldız and Aksoy (2015) used Analytical Hierarchy Process Method in employee selection; Kelemenis and Askounis (2010) and Fengru and Zhang (2011), employee selection by TOPSIS method; Özbek (2015), the selection of academic unit managers with the MOORA method; Bedir and Eren (2015), with the integration of AHP-PROMETHEE methods, employee selection; Nişancı and Akpınar (2019) studied employee classification issues with VIKOR-based VIKORSORT method.

## **METHODOLOGY**

Linear physical programming method was used for employee selection in the study. The steps of the method are as follows (Messac et al. 1996: 39):

In linear physical programming, the decision maker can use one of the following 4 class functions for each criterion:

- Class 1S - Smaller is better
- Class 2S - Larger is better
- Class 3S - Value is better
- Class 4S - Range is better

LPP involves four main steps as below (Messac et al. 1996: 39):

- (1) Decision maker determines one of the class functions for each criterion.
- (2) For each criterion, the decision maker defines different ranges of attraction degrees.
- (3) Weights are determined using the linear physical programming weight algorithm which is given below.
- (4) For each alternative calculate the total score.

## **APPLICATION OF EMPLOYEE SELECTION**

In this part of the study, the solution of the employee selection problem with linear physical programming is mentioned. The human resources specialist has determined the criteria of the employee they need as follows.

- Bearing knowledge
- Industry experience
- English level

- ERP knowledge
- Salary expectation

It is planned to select the most suitable candidate among the five candidates that meet these criteria. Selection criteria and values are given in Table 1. According to this information, Class 2S was considered in the first four criteria for employee selection, and 1S in the salary expectation criteria.

C ++ software was used in weight calculation with the help of Table 2 and normalized weights are given in Table 3. The total values obtained as a result of the modeling are given in Table 3 and it was deemed appropriate to select the first candidate with the smallest deviation.

Table 1. Employee selection criteria and evaluations

Criteria	Unacceptable	Never wanted	Unwanted	Possible	Desired situation	İdeal
Bearing knowledge ( $g_1$ )	2 or less	3-5	5-6	6-7	7-9	9 or more
Industry experience ( $g_2$ )	2 or less	3-4	4-6	6-8	9-10	10 or more
English level( $g_3$ )	3 or less	3-5	5-10	10-15	15-20	20 or more
ERP knowledge( $g_4$ )	2 or less	2-3	3-5	5-7	7-10	10 or more
Salary expentation( $g_5$ )	10 or more	10-9	9-7	7-5	5-2	2 or less

Table 2. Criteria values of the employee

Criteria	$w_{p2}^+$	$w_{p3}^+$	$w_{p4}^+$	$w_{p5}^+$	$w_{p2}^-$	$w_{p3}^-$	$w_{p4}^-$	$w_{p5}^-$
$g_5$	0.085985	0.142658	0.234585	0.415869	-	-	-	-
$g_1$	-	-	-	-	0.085146	0.016458	0.245968	0.544458
$g_2$	-	-	-	-	0.065143	0.015245	0.284586	0.554555
$g_3$	-	-	-	-	0.064918	0.019458	0.241834	0.557447
$g_4$	-	-	-	-	0.068859	0.017458	0.251525	0.556366

Table 3.Total deviation values of the employee

Candidates	Deviation Values
Employee 1	8.568541
Employee 2	14.555545
Employee 3	11.568858
Employee 4	15.655589
Employee 5	17.322883

## RESULTS

Since employee selection is one of the most important problems faced by businesses, it is one of the processes that must be managed critically. The selection of this process, which directly affects the sustainability of businesses, is referred to as a multi-criteria decision-making problem in the literature. In the process of managing the employee selection process, this study was

implemented in a bearing company. In this study, in which the five most suitable candidates and criteria were determined, the candidate meeting the criteria at the most appropriate level was selected. In the selection process, the opinions of the human resources specialist were taken into consideration and the linear physical programming method was used as a method.

Linear physical programming method is a method that provides flexible decision-making opportunity to the decision maker. In this method, errors that may arise from subjective decision making are eliminated. The reason for this is that it allows it to make decisions with a tolerance range. At the end of the study, it was seen that the most suitable employee candidate was the first employee. Modeling in fuzzy environment can be among the studies that can be done in the future.

## REFERENCES

- Adıgüzel, O. (2009). Personel Seçiminin Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemiyle Gerçekleştirilmesi. *D.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 243-251
- Alleyne, P., Doherty, L., & Greenidge, D. (2006). Human resource management and performance in the Barbados hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4), 623-646.
- Aslan, S., & Dinçer, M. Z. (2017). İstanbul'daki Küçük ve Orta Ölçekli Otel İşletmelerinde İşgören Seçimi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(13), 342-350.
- Bedir, N. ve T. Eren (2015). AHP-PROMETHEE Yöntemleri Entegrasyonu ile Personel Seçim Problemi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama, *Social Sciences Research Journal*, 4 (4), 46-58.
- Behling, O. (1998). Employee selection: Will intelligence and conscientiousness do the job?. *Academy of Management Perspectives*, 12(1), 77-86.
- Campbell, D. (2012). Employee selection as a control system. *Journal of Accounting Research*, 50(4), 931-966.
- Farr, J. L. & Tippins, N. T. (Eds.). (2010). *Handbook of employee selection*. New York, Routledge.
- Forsyth, L., & Anglim, J. (2020). Using text analysis software to detect deception in written short-answer questions in employee selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 28(3), 236-246.**
- Georgiou, K., Gouras, A., & Nikolaou, I. (2019). Gamification in employee selection: The development of a gamified assessment. *International journal of selection and assessment*, 27(2), 91-103.
- Geylan, R., (1992). "Personel Yönetimi", Met Yayınları, Eskişehir.
- Harvey, D., ve Bowin, R., (1996), "Human Resource Management", Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Holley, W. H. ve Jennings, K. M., (1987). "Personnel Human Resources Management Contributions and Activities", Dreyden Press, Chicago, 2'nd Edition.

- Kelemenis, A. and D. Askounis (2010). A new TOPSIS-based multi-criteria approach to personnel selection. *Expert Systems with Applications*, 37(7), 4999-5008.
- Lazarevic-Petrovic, S. (2001). Personnel Selection FuzzyModel. *International Transactions in Operational Research*, 8, 89-105.
- Messac, A., Gupta, S. and Akbulut, B. (1996). Linear Physical Programming: A New approach to Multiple Objective Optimization. *Transactions on Operational Research*, 8(2): 39-59.
- Nişancı, Z. N., & Akpınar, H.(2019). Beş Faktör Kişilik Modeli Kapsamında Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri Aracılığıyla Personel Sınıflandırma. *International Journal Of Management And Administration*, 3(6), 185-204.
- Özbek, A.(2015). Akademik Birim Yöneticilerinin MOORA Yöntemiyle Seçilmesi: Kırıkkale Üzerine Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 38, 1-18.
- Reilly, R. R., & Chao, G. T. (1982). Validity And Fairness Of Some Alternative Employee Selection Procedures 1. *personnel psychology*, 35(1), 1-62.
- Roth, P. L., Bobko, P., Van Iddekinge, C. H., & Thatcher, J. B. (2016). Social media in employee-selection-related decisions: A research agenda for uncharted territory. *Journal of management*, 42(1), 269-298.
- Schuller, R. H. (1995). "Managing Human Resources. USA: West Publishing Company.
- Villegas, S., Lloyd, R. A., Tritt, A., & Vengrouskie, E. F. (2019). Human Resources as ethical gatekeepers: Hiring ethics and employee selection. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 16(2), 80-88.
- Yıldız M. S. ve S. Aksoy (2015). Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Personel Seçimi Üzerine Bir Çalışma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,1(15), 59-83.

## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY COMMUNICATION OF BANKS IN THE FIRST DAYS OF THE COVID-19 PANDEMIC IN TURKEY

Petek TOSUN<sup>1</sup>

### Abstract

The purpose of this study is to examine corporate social responsibility (CSR) communication and the ways the pandemic changed CSR communication of banks on social media at the beginning of the COVID-19 pandemic in Turkey. A content analysis was made on the Facebook accounts of the biggest public, private, and foreign-owned retail banks in Turkey. The findings have shown that banks have increased their overall and health-related CSR communication during the pandemic. Besides, it was found that each bank had its unique CSR approach and shifted its CSR activities online. Messages with CSR content got a higher number of consumer comments than non-CSR messages. Customer interaction levels differed significantly among messages that included different CSR content such as health and society. This study reflects Turkish banks' CSR communication on social media, presents comparative results for crisis and non-crisis periods, and provides analysis results about CSR communication during the pandemic. Besides, it is among the first studies that examine the financial institutions' social media marketing communication related to the COVID-19 pandemic. The findings of this study may help marketing managers in designing their marketing strategies in crisis times.

**Keywords:** COVID-19, Turkey, Corporate Social Responsibility, Financial Services, Social Media Marketing

## TÜRKİYE'DE COVID-19 PANDEMİSİNİN İLK GÜNLERİNDE BANKALARIN KSS İLETİŞİMİ

### Özet

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'de COVID-19 salgının başlangıcında bankaların sosyal medyadaki kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) iletişimini ve pandeminin KSS iletişimini nasıl değiştirdiğini incelemektir. Türkiye'de perakende bankacılık hizmeti sunan en büyük kamu, özel ve yabancı sermayeli bankaların Facebook hesapları, içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Bulgular, pandemi sırasında bankaların genel ve sağlıkla ilgili KSS iletişimlerini artırdıklarını göstermiştir. Ayrıca, her bankanın kendine özgü bir KSS yaklaşımı olduğu ve KSS faaliyetlerini çevrimiçi ortama kaydardıkları bulunmuştur. CSR içeriğine sahip mesajlar, CSR olmayan mesajlara göre daha fazla tüketici yorumu almaktadır. Sağlık ve toplum gibi farklı KSS içerikleri arasında müşteri etkileşim seviyeleri önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Bu çalışma, Türk bankalarının sosyal medyadaki KSS iletişimini yansıtmakta, kriz ve kriz haricindeki dönemler için karşılaştırmalı sonuçları göstermekte ve salgın sırasında sürdürülen KSS iletişimi hakkında bir analiz sunmaktadır. Bunun yanında bu çalışma, finansal kuruluşların sosyal medya pazarlama iletişimde, COVID-19 pandemisine ilişkin KSS'yi inceleyen ilk çalışmalar arasında yer almaktadır. Bu çalışmanın bulguları, pazarlama yöneticilerine kriz zamanlarında pazarlama stratejilerini tasarlamada yardımcı olabilir.

**Anahtar Kelimeler:** COVID-19, Türkiye, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Finansal Hizmetler, Sosyal Medya Pazarlaması

### INTRODUCTION

The new coronavirus disease, which has stemmed in December 2019 and turned into a global pandemic, had a drastic impact on society, organizations, and consumers. The pandemic was a shock that had tremendous psychological, social, and economic impacts (He and Harris, 2020). Increased stress levels, fear,

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, MEF Üniversitesi, [tosunp@mef.edu.tr](mailto:tosunp@mef.edu.tr)

and anxiety were some examples of negative emotions caused by the pandemic (Satici et al., 2020). In this sensitive environment, many people felt the need for support more than ever and needed to trust their families, friends, and even brands more than before. Many companies engaged in health-related corporate social responsibility (CSR) communication to support their customers, employees, and society during the COVID-19 pandemic.

The idea that companies have responsibilities beyond their specific business constitutes the essence of the CSR concept. CSR is a common ground that brings consumers and businesses together (Kotler and Lee, 2005). Confirming with the legal requirements and putting in the required commitment to creating profits are the primary responsibilities of companies where CSR also includes the ethical and philanthropic duties of businesses (Carroll, 1991). According to the stakeholder theory, the scope of a company's responsibilities is not limited to its shareholders but as broad as to encompass the interests, benefits, and expectations of its stakeholders like customers, employees, shareholders, and society (Freeman, 1984). In this context, CSR has become a primary element of any business today.

The interest in CSR is increasing due to the rapidly changing stakeholder expectations and the rising concerns about the sustainability in the last decades (Lock and Seele, 2015). Increased levels of environmental degradation and the increased societal awareness about employee and consumer well-being have led many companies to prioritize CSR in their strategic agenda. As a major health crisis, the COVID-19 pandemic has given organizations the chance to give back to society and help people through various CSR actions. The urgency and the severity of the pandemic led many organizations including financial services institutions to plan and implement health-related CSR actions to respond to their stakeholders' expectations.

In this context, the purpose of this study is to examine the social media content of banks from a CSR perspective and to explore the ways they changed their usual CSR communication content during the COVID-19 pandemic. Studying the impact of the pandemic on CSR is important and needed (He and Harris, 2020). The financial services sector was selected as banks are among the primary institutions that shape business life in society as there is a close relationship between a country's economic development and the competency and strength of its financial systems (Condosta, 2012). From a social perspective, banks are among the primary institutions that interact with people regularly. Banks in this study have large networks, so they are expected to disclose more CSR information than smaller institutions (Appiah et al., 2016). Compared to other companies, banks have a broader role since they can impact the development of other institutions by giving credit support through their loan eligibility criteria, influencing many people with their services and communication activities, and acting as the drivers of development in the economy (Condosta, 2012). Especially in times of crisis, the special position of banks has become more evident. Many banks have engaged in COVID-19-related CSR actions during the pessimistic days that were passing with getting negative news and staying at home due to



the lockdowns. Banks transmitted information about their CSR initiatives through many channels including their social media accounts.

Social media was selected as the research context as a health crisis such as the COVID-19 outbreak generally creates uncertainty in society and increases the frequency of social media usage to obtain information regarding the symptoms of the disease and ways of protection (Jang and Baek, 2019). The fast development of technology and increased Internet usage has empowered consumers and made them active creators and communicators of content regarding brands, which changed the market dynamics and the conventional rules of marketing (Constantinides, 2014). As a result, companies share their messages via social media to reach a high number of customers. Besides, young consumers follow news and brands mainly from social media rather than the mainstream media. So, social media marketing has become an efficient tool for financial services institutions to reach a wide range of consumers from various segments.

Brands often use Facebook to transmit their sustainability messages as it is a suitable channel for spreading word-of-mouth, engaging consumers, and sharing reminders about sustainability (Lee, 2017). Besides, it is generally accepted that social media can be used as a research context to explore marketing activities and public relations (Khang et al., 2012). Thus, to explore the social media content of banks from a CSR perspective and to examine how they changed their social media marketing communication content during the health crisis, content analysis and a year-over-year comparison were made on the Facebook accounts of the biggest public, private, and foreign-owned banks in Turkey.

Examining CSR disclosure on social media in an emerging market would contribute to the literature because of three reasons. First, the majority of the CSR studies have been conducted on Western communities and studies in developing countries are relatively scarce (Apiah et al., 2016). But CSR expectations of people vary depending on socio-cultural values, religion, and laws (Brønn & Vriani, 2001). New findings in various contexts are required to enhance the existing knowledge in the CSR and financial services field. Recent research that provides evidence from an emerging country is required and would contribute to the cross-cultural perspective of international marketing research. Turkey has a dynamic and competitive banking sector that consists of strong brands with advanced technological structures. Turkey is ranked among the first 20 economies in the world in 2019 with a total GDP of \$754.5 billion (Worldbank, 2020). As of July 2020, it has 37 million Facebook users and is ranked as the 12<sup>th</sup> country in terms of user numbers (Statista, 2020). The ratio of mobile connections (including individuals' multiple connections) over the total population is 92%, slightly lower than the worldwide average of 103% (Wearesocial, 2020). The total number of active retail digital banking customers has been 59 million as of June 2020, while 23 and 65.7 million retail customers have logged in to the internet and mobile banking applications at least once in the previous 12 months, respectively (TBB, 2020b). These numbers indicate that Turkey is a relevant research context for examining social media marketing in retail banking.

Second, examining and analyzing practitioners' actions and implementations are essential for developing guidelines for effective communications (Eriksson, 2018). Crises can occur in many areas and effective crisis management is indispensable for public relations and strategic marketing management. This study is timely research on COVID-19 and it provides year-over-year comparative data regarding CSR initiatives of major financial institutions in Turkey. It will make valuable contributions to crisis management and CSR communication in an emerging market context. Since marketing professionals generally communicate to an international audience, it is necessary to understand different national and cultural approaches to social media communication (Eriksson, 2018). This study will also be beneficial for marketing managers, communications managers, and researchers.

The paper is organized as follows. In the following section, the conceptual background regarding CSR and social media marketing in the financial services industry will be explained and the Turkish context will be summarized. In the following sections, the data collection procedure and findings will be presented. The study will conclude with the discussion and managerial implications, limitations, and future research directions.

## CONCEPTUAL BACKGROUND

### **Social media marketing**

Social media is a rich, dynamic, and interactive platform that enables individuals and organizations to share information and visuals at a rapid pace (Jang & Baek, 2019). It is an interactive medium of communication in which consumers can freely share their opinions with organizations and other consumers. Many brands actively manage their social media accounts and respond to consumers' questions and complaints quickly to increase their customer engagement and satisfaction.

Social media has risen as a relatively new marketing channel, in which consumers are more powerful in terms of reaching and sharing market-related information (Constantinides, 2014). The increased usage of social media has led to a significant shift in power from companies to consumers and transformed relationship marketing (Sheth, 2012). Consumers are holding the power as they can give feedback to companies, share their opinions about product and service experiences with other customers, and influence a brand's image and future sales directly. Consumers can even form online brand communities in social media and actively get involved in the creation of brand meaning or co-create brand identity.

Communication is a primary building block of trust between a company and its customers (Morgan and Hunt, 1994). Brands can communicate with their customers via various mediums such as TV, radio, press, social media, or personal selling activities. The messages given to stakeholders via all of these channels must form a coherent whole and the company must mix and match its

communication in various mediums through integrated marketing communications principles (Kotler, 2018). The consistency that customers perceive across different communication channels positively influences brand trust and loyalty (Seric et al., 2020). Thus, social media marketing is an indispensable element of the integrated marketing communication strategy of brands.

Together with the rapid developments in communication technologies, social media has changed the nature of marketing communications. Consumers have become interactive and hyper-connected agents that engage with organizations and involve in the value co-creation of brands while marketing managers need to be more creative, deal with more complex media planning and have a dynamic and analytical brand management perspective (Vernuccio and Ceccotti, 2015). Compared to conventional communication channels of mass media advertising, social media marketing is interactive and less costly, while its performance is easily measurable. It is interactive, so it gives brands a chance to create favorable interactions with their customers to build positive and strong customer relationships (Balaji et al., 2016). Besides, social media usage in marketing campaigns ensures wider public exposure and higher reach (Zamoum, 2020).

### **Corporate social responsibility**

Carroll (1979) has explained CSR as a multi-dimensional construct that consists of the economic, legal, ethical, and philanthropic responsibilities of an organization. A socially responsible company performs well by creating profits for its shareholders, behaves ethically, and gives back to society with donations, philanthropic activities, or other social responsibility initiatives (Carroll, 2000). Corporate philanthropy such as donating to communities, giving above what is required, protecting the environment, employing a diverse workforce, involving in volunteer work to contribute to society, and operating in a financially healthy way can be listed among the primary CSR actions of a company (Brønn & Vrioni, 2001).

According to the stakeholder theory, a company has responsibilities for not only its shareholders but also its stakeholders or groups of agents that the company's actions influence (Freeman, 1984). The stakeholders include consumers, suppliers, and employees, who are influenced by a company's activities and have the right and imperative to direct these actions (Appiah et al., 2016). Each business is responsible for its activities for protecting human life, society, and the natural environment. Within that context, banks need to develop CSR strategies by considering their stakeholders from a holistic perspective (McDonald and Lai, 2011).

Companies communicate their CSR initiatives to their stakeholders through marketing communications. Marketing communications influence a consumer's perceptions, meaning creation, and interpretation regarding a brand (Finne & Grönroos, 2009). CSR communication enables a firm to explain its purposes and actions to society and becomes a tool of meaning creation and perceived

trustworthiness (Suchman, 1995; Tao and Wilson, 2016). A single CSR message or a hybrid marketing communications content that includes CSR with some other information about corporate abilities positively influences consumer perceptions and brand evaluations (Tao and Wilson, 2016). Due to the nature of the increased competition among financial services brands, banks must appeal to consumers' emotions in their marketing communication and a CSR message is one of the most suitable options to serve this purpose (Mogaji and Danbury, 2017). Carefully formulated CSR messages positively influence the perceived consistency of brand communication, brand trust, and loyalty (Seric et al., 2020). Brand trust and loyalty are the basic building blocks of strong relationships with customers and essential for the long-term profitability and success of financial services institutions.

### **CSR disclosure on social media during the COVID-19 pandemic**

The pandemic has increased the stakeholders' CSR expectations and required organizations to make donations or other kinds of contributions despite the negative financial influence of the outbreak (Estrada-Guillén et al., 2020; Manuel and Herron, 2020). During the pandemic, many companies proactively engaged in CSR activities and helped the ongoing fight with the disease (He and Harris, 2020). During crises, customers and society often communicate via social media and express their expectations from companies to do something and contribute to society (Khan et al., 2015). Similar to the previous crises such as the California wildfires in 2007, the Haitian cholera outbreak in 2010, and the MERS outbreak in South Korea, many organizations, public administrators, and companies shared COVID-19 related news and notifications from their social media accounts (Jang and Baek, 2019).

Crisis times shape organizations' CSR actions. For example, banks generally try to support the economies they operate in during financial crises (Condosta, 2012). CSR communication becomes more momentous because of the increased fear, anxiety, and emotional atmosphere in society during crisis times (Satici et al., 2020). In a crisis, many governments, private institutions, and non-profit organizations use social media for strategic purposes such as raising public awareness (Eriksson, 2018). Although governments and news media are more trustworthy sources of correct information in health crises, social media platforms also serve as primary channels that spread knowledge in society (van der Meer and Jin 2020). As a result, people's beliefs about the outbreak, contagion sources, and prevention measures change towards correct information (Abramowitz et al., 2017). CSR communication shared within the crisis context may facilitate social learning and divert people's behavior toward desired patterns.

The COVID-19 pandemic was an emergency in which banks needed to adjust their communication plans accordingly. The lockdowns elevated technology to a prominent place in daily life. Internet usage has increased, and both businesses and society have been involved in digital technologies more than before. Some people, especially older consumers used social media, mobile banking, e-

commerce websites for the first time in their lives. The pandemic has put digital communication at the heart of the marketing strategy for banks. Due to the increased internet usage for banking, information security and risk management issues became more important. Supporting clients, staff, and society became a priority in every field of financial services. Brand trust was needed more than ever. As Balaji et al. (2016) have pointed out, combining digital and traditional communication channels and providing current and meaningful content to customers help services firms to build trust and commitment. During the pandemic, banks provided information to their customers both about the pandemic and their products via various channels such as TV, radio, SMS, websites, and social media.

CSR communication on social media has a positive impact on consumers' behavioral responses, so banks are recommended to engage in CSR actions to build stronger bonds with their customers (Huhmann and Limbu, 2016; Mogaji and Danbury, 2017). Banks often used social media, in particular Facebook, for their CSR communication during the pandemic. They shared various content regarding the ways of preventing contagion, self-service banking tools, or online activities to enhance the time spent at home. Social media is important since it enables direct consumer feedback and increases customer engagement. Facebook can be more effective and convenient than print media, radio ads, and TV spots in raising awareness as it allows unlimited interaction with relatively small marketing budgets (Zamoum, 2020).

## **METHODOLOGY**

### **Research design**

This study has implemented content analysis, which is a systematic, quantitative, and objective analysis of messages and their characteristics (Hsieh and Shannon, 2005). The content analysis enables researchers to make comparable and replicable inferences from data (Krippendorff, 1980). It is a generally accepted method in analyzing digital content in the communications and also CSR contexts (Pharr & Lough, 2012; Cook et al., 2018). Selected companies' posts on social networking sites can be analyzed by the content analysis method to explore the CSR content in their social media marketing messages (Huhmann and Limbu, 2016).

In the content analysis method, textual or visual material is examined and categorized depending on a pre-determined coding scheme or on themes that emerge from data. It is one of the most suitable methods to examine and categorize marketing communications content (Mogaji and Danbury, 2017). Since the purpose of this study is to explore social media marketing communication content, the findings were categorized according to the themes that emerged from the data. Researchers may avoid pre-determined categories to better explore enable the themes that emerge from data (Hsieh and Shannon, 2005). This approach was the best fit for this study since the marketing

communication content varies to a great extent across different markets, industries, and cultures.

### **Data collection**

A sample of three banks was used in this study. The banks were selected according to their branch network sizes. CSR disclosure is positively associated with firm size (Appiah et al., 2016). The biggest public, private, and foreign-owned banks were selected according to the Turkish Banking Association's June 2020 report to avoid any bias that could stem from the bank ownership (TBB, 2020a). As of June 2020, the selected three banks keep on servicing all around Turkey with 3.924 branches in total. The total number of branches of all banks was 10.132, so the banks included in the sample covered up 39% of the branch services in Turkey, in terms of the banks' number of branches and employed 36% of the whole banking sector employees (TBB, 2020a).

In this exploratory study, Facebook posts have been examined depending on the content, number of consumer responses, number of shares by users, the general purpose of the post, relevant product or service, the existence of CSR communication, and relevancy to the pandemic. All the posts that were shared by the banks in March 2019, April 2019, March 2020, and April 2020 were included in the analysis. The first COVID-19 patient was detected in the first days of March in Turkey. So, society faced step-by-step tightening regulations applied by the government and other institutions to avoid rapid contamination and protect public health. As the patient numbers increased, people increasingly stayed at home, and some curfews were also implemented. Thus, people's awareness of the pandemic and sensitivity to coronavirus-related news was high. Many institutions and private sector companies engaged in CSR communication with the COVID-19 theme. So, March and April 2020 were selected as the research period. To make a year-over-year comparison and avoid any bias resulting from seasonality, the social media posts of the same banks in March and April 2019 were also examined.

### **Coding and reliability**

A quantitative content analysis was made by coding the message sender (the bank), date of the social media post, the textual content (if any), the number of likes and emojis shared by users, the number of comments, the number of sharing, CSR content (1 if CSR-related or 0 if without CSR), and CSR field (health, women, or children, etc.) were coded in an excel sheet one by one. Examining the social media accounts and the coding in Excel processes lasted for one month. The posts were examined and coded one by one to an excel spreadsheet.

The reliability of content analysis can be checked by inter-coder or intra-coder reliability analysis. Inter-coder reliability is assessed by having the coders code the very same data set and calculating the numeric index that shows the extent of agreement among the coders. If there is only one coder, the intra-coder reliability is analyzed by having the coder categorize approximately 20% of the data once again and calculating the extent of agreement among the two coding

sheets. Since there was only one author in this study, the intra-coder reliability was calculated by coding a subset of messages once again two weeks after the initial coding process on a separate sheet. The match between two coding processes was measured by a cross-tab analysis in SPSS. The Kappa measure of agreement was calculated as 1, indicating a perfect fit for the CSR content of messages. The agreement was also calculated for the CSR field and this analysis also revealed an almost perfect fit with a Kappa coefficient of 0.934. The coding was reliable to make further analysis.

## FINDINGS

### Descriptive Statistics

As a result of the examination of the banks' Facebook accounts, 208 posts were obtained. The banks have shared an approximately similar number of posts in the research time frame. The posts in the data set were distributed as 35% for Bank 1, 35% for Bank 2, and 30% for Bank 3. Nineteen percent of the posts were shared in March 2019, where 17%, 38%, and 26% were shared in April 2019, March 2020, and April 2020, respectively. The distribution of posts across banks is shown in Table 1.

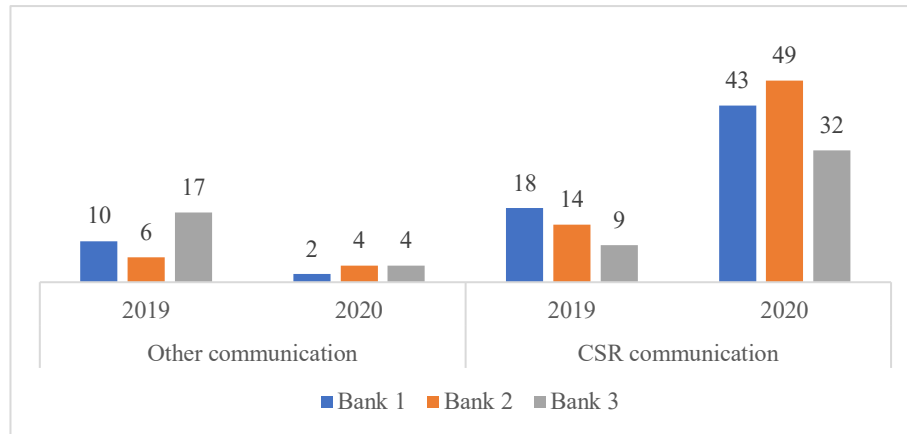
Table 1: The Distribution of Posts Across Banks

Bank	Mar.19	Apr.19	Mar.20	Apr.20	2019 Total	2020 Total	Grand Total
Bank 1	12	16	25	20	28	45	73
Bank 2	14	6	29	24	20	53	73
Bank 3	13	13	26	10	26	36	62
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>35</b>	<b>80</b>	<b>54</b>	<b>74</b>	<b>134</b>	<b>208</b>

### Finding 1: Banks have increased their overall CSR communication during the pandemic.

Fifty-five percent of the posts included a CSR element in 2019, while 92.5% of them included a CSR element in 2020. The association of banks and CSR content across months are illustrated in Figure 1, which shows the increase in CSR communication. When 4 months are compared, a cross-tabulation analysis and chi-square test showed that the difference in CSR communication across four months was also statistically significant ( $p=0.00$ ).

Figure 1: The CSR Content in Banks' Social Media Posts



**Finding 2: Banks have increased their CSR communication about health in the COVID-19 pandemic.**

The number of posts shared by banks during the pandemic has increased. It was observed that the banks have linked their marketing messages regarding their existing products or services with COVID-19, such as including “stay safe” or “stay at home” labels in messages. They offered special options such as free money transfers via internet and mobile banking channels or increased cash withdrawal limits from ATMs, which all serve the purpose of bringing convenience to customers and reminding them that they can use self-service banking channels such as the internet or mobile banking. This showed that they tried to link their communication to the ongoing crisis to enhance the meaning of the marketing message in consumers’ minds. The distribution of posts according to the CSR field is shown in Table 2.

Table 2: The Distribution of Posts According to CSR Communication

		Number of posts		Frequency	
<i>March and April</i>		2019	2020	2019	2020
Posts with a CSR message	Health	1	67	1.4%	50.0%
	Children	12	19	16.2%	14.2%
	Customers	1	11	1.4%	8.2%
	Society	9	6	12.2%	4.5%
	Women	4	6	5.4%	4.5%
	Information security		6	0.0%	4.5%
	Environment	4	4	5.4%	3.0%
	Arts and archaeology	8	3	10.8%	2.2%
	Sports	2	2	2.7%	1.5%
Posts without a CSR message		33	10	44.6%	7.5%
<b>Total</b>		<b>74</b>	<b>134</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>



The cross-tabulation analysis and chi-square test showed that the distribution of CSR content was significantly different ( $p=0.00$ ) across four months and the CSR messages during the pandemic were higher. It was observed that the banks' CSR content was similar to the previous year, where they linked them to COVID-19 by the "Stay at home" label.

In the health field, banks have shared only 1 post in March and April 2019, while they have shared 67 posts in March and April 2020. The posts that were shared in 2020 included health-related CSR actions or messages and were about self-service banking, including ATMs, internet and mobile banking tools (58%), notifications about health (15%), donations to health institutions (9%), contactless payments (6%), other products (4%), and other actions (3%). These posts were associated with the COVID-19 pandemic, such as the benefits of making contactless payments, using digital banking channels, or the precautions that were taken by the bank management to prevent contamination.

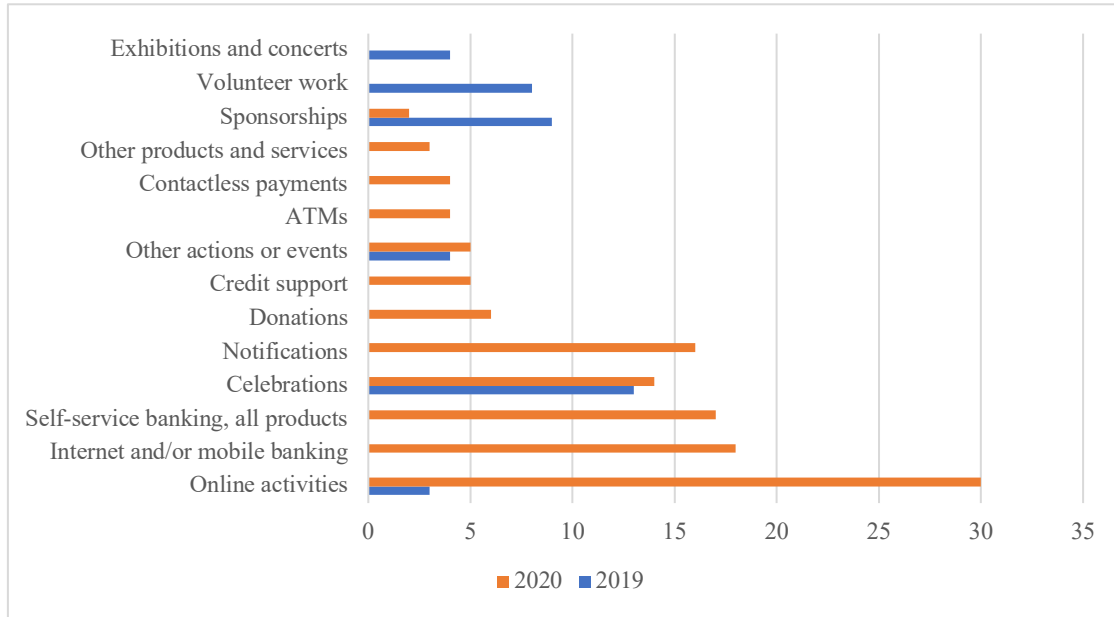
The health category included CSR communication with a "stay at home" flag or messages that emphasized staying safe during the COVID-19 outbreak. These could be bundled with banks' products or services such as free money transfers from mobile banking or other transactions from various self-service banking channels. Besides, banks shared some notifications about their new service hours or precautions to avoid contamination. Messages related to the bank's direct donations to hospitals or bank account numbers that customers may use to make donations to health services were also included in this category.

CSR marketing communication regarding children included online activities such as chess tournaments, theatre, story-telling, coding lectures, mathematics games, or other relevant content such as articles for children. The customer category included online activities and digital content such as blogs, and advantageous credit support packages to customers. Blog articles provided to customers were about various topics such as arts, online documentaries, ways to reach correct information on the web, and financial literacy. The society category included the banks' celebration messages about national holidays or special days. The women category included celebrations about International Women's Day and one bank's CSR marketing message regarding its sponsorship of women entrepreneurs' meeting. The information security category included messages to avoid phishing and digital fraud and content about cybersecurity and credit card usage on the web. These were shared by the banks since many customers, especially the seniors have begun using the internet and mobile banking for the first time. The environment category included posts related to special days such as forest week, world water day, and communicated some actions that could be taken by customers such as switching off lights to raise attention to climate change and reducing household electricity, natural gas, and water consumption. The CSR messages related to arts and archaeology were associated with exhibitions, theater, concerts, and banks' sponsorships to special archaeological excavations and documentaries. CSR messages about sports included a bank's sponsorship of football.

**Finding 3: CSR activities have shifted to online.**

Banks have reduced their activities that required physical contact with people such as volunteer work, sponsorships to events, exhibitions, and concerts. They have begun to provide online activities such as online chess tournaments, museum visits, or concerts. Types of CSR activities are illustrated in Figure 2.

Figure 2: CSR Activities Offered by Banks

**Finding 4: Each bank has a unique CSR approach.**

The CSR fields that were banks communicating were varying among banks. A cross-tabulation analysis and Chi-square test have shown that there is a significant difference among banks regarding their CSR communication ( $p=0.00$ ). The marketing communication messages of Bank 1 were ranked as health-related CSR (28%), no CSR content (16%), customer-related CSR (11%), and children-related CSR (11%). On the other hand, the messages of Bank 2 included children (31%), health (26%), no CSR (14%), arts and archaeology (8%). Finally, the messages of Bank 3 were observed as health (45%), no CSR (34%), society (10%), and sports (5%).

**Finding 5: The number of customer comments was different between CSR-communication and non-CSR communication groups.**

Consumers have commented more on banks' posts with CSR content compared to posts without CSR content. While the average number of comments for a post was 168, the average number of comments for a post with CSR messages is 245. An independent-samples t-test showed that this difference was statistically significant ( $p=0.04$ ). On the other hand, there was not a significant difference between posts with a CSR message and posts without a CSR message regarding the number of likes ( $p=0.25$ ) and the number of sharing ( $p=0.63$ ).

**Finding 6: Customer interaction levels differed significantly among various CSR fields.**

When all marketing communication content was considered as a whole ignoring the bank brand distinction, the number of likes was the highest for society-related CSR content. Women and information security followed this category. The number of comments was the highest for health-related CSR content. Society and customer CSR fields were following the health category. The number of sharing was highest for the society-related CSR content, and it was followed by health and information security fields.

## **DISCUSSION AND MANAGERIAL IMPLICATIONS**

Through analyzing the CSR communication content posted by banks on social media, this study aimed to explore the responses of the primary financial institutions to the health crisis and the ways they adapted their social media marketing communication to this shock. Using the stakeholder theory as the main theoretical framework, this study has examined marketing communication on social media during the COVID-19 pandemic from a CSR perspective and provided important insights that can be meaningful for various disciplines such as marketing, management, advertising, and public relations. This study provided a useful summary of social media marketing content that can be utilized by marketing managers in services companies. The findings may help bank marketing managers and strategic communication executives to formulate their social media communication and CSR messages in crisis times.

This study has shown that banks have increased their overall CSR communication and health-related CSR communication in the COVID-19 pandemic. This finding supported He and Harris (2020) and Manuel and Herron (2020). A bank's communication strategy should be in line with the public's agenda. This study has shown that banks have adapted their social media marketing content to the ongoing health crisis. They calibrated their existing services or CSR initiatives to the new (crisis) situation and introduced new activities and services that were specially designed for the outbreak condition. Banks have also integrated their communication by mixing and matching the ways they reach their customers and stakeholders.

Banks have integrated their marketing communication by sharing the social media versions of their ongoing mass media campaigns. CSR content regarding a bank's responsible services would contribute to new customer acquisition as people can follow a bank on social media, even if they are not actual customers of the brand. CSR marketing may turn into commercial marketing and contribute to brand image (Khan et al., 2015). This study has shown that CSR content helps banks in communicating specific promotions such as free money transfers on mobile banking. Such actions help banks to reach their business objectives as they must build a loyal customer base that actively uses mobile banking. Brands can integrate CSR messages in their marketing strategy and blend CSR in promotion

messages. Consistent marketing communications can contribute to profitable and strong customer-brand relationships (Seric et al., 2020).

This study has also shown that the activities that were traditionally offline have been shifted to online. Manuel and Herron (2020) have pointed out the transformational business responses that refer to changing or adapting the business models to the pandemic needs. Banks have adapted their CSR activities to the crisis condition. Depending on their values, beliefs, and needs, consumers may have different preferences regarding various CSR actions (McDonald and Lai, 2011). The examination of the banks' social media accounts showed that banks used Facebook as an interactive communication channel and shared pandemic-related CSR content regarding various issues that may be appealing to various consumers.

Consumers have commented more on banks' posts with CSR content compared to posts without CSR content and this finding was in alignment with Huhmann and Limbu (2016), showing that content with CSR created more customer engagement. So, banks' CSR messages can be beneficial for society, in terms of providing guidelines for responsible individual behavior. During an outbreak, preventive measures are generally communicated in the mass media to help people prevent themselves from the disease by changing their usual behaviors and apply the necessary precautions (Abramowitz et al., 2017). However, social media can also be used to reach wider audiences and a richer variety of consumers. Making contributions to society during a crisis differentiates the brand. Supporting the stakeholders would inevitably create favorable stakeholder attitudes.

Sharing content about COVID-19 has become a priority for many companies during the pandemic. In crisis times, some marketing content may be perceived as unimportant, irrelevant, or even reckless. So, companies make changes to their marketing communication programs depending on the severity of the external shocks or events. For example, a press release about a new product launch may be ignored by even the most involved people and institutions if there is a major occurrence that changes the agenda. Similarly, the outbreak has been a major shock that influenced economic and social life. It had a significant influence on public attention and media communication. This study has provided important findings regarding CSR communication of services institutions, how they interacted with their followers on social media, and changed their social media communication content in the crisis.

## **LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH DIRECTIONS**

This study has some limitations. First of all, it has been conducted in a single country and focused on one industry. Further research can provide comparisons between different sectors. Second, future research may focus on bank customers and get their responses regarding their attitudes, beliefs about banks' CSR communication, and their further expectations from institutions in crisis times. Third, further exploratory studies can be conducted on other social networking

sites such as Twitter, LinkedIn, and Instagram. Fourth, further research can be conducted from an integrated marketing communications perspective by including TV, radio, websites, and outdoor advertising. Finally, customer interactions such as likes, comments, and sharing behavior can be analyzed deeper to explore the consumer perspective regarding CSR communication.

## REFERENCES

- Abramowitz, S., McKune, S.L., Fallah, M., Monger, J., Tehoungue, K., and Omidian, P.A. (2017), "The opposite of denial: social learning at the onset of the Ebola emergency in Liberia", *Journal of Health Communication*, Vol.22 No.1, pp. 59-65. DOI: 10.1080/10810730.2016.1209599
- Appiah, K.O., Amankwah, M.A., and Asamoah, L.A. (2016). Online corporate social responsibility communication: an emerging country's perspective. *Journal of Communication Management*, Vol. 20 No. 4, pp. 396-411. DOI 10.1108/JCOM-06-2015-0048
- Balaji, M.S., Roy, S.K., and Wei, K.K. (2016), "Does relationship communication matter in B2C service relationships?", *Journal of Services Marketing*, Vol.30 No.2, pp. 186-20. DOI 10.1108/JSM-08-2014-0290.
- Brønn, P.S. and Vrioni, A.B. (2001), "Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview", *International Journal of Advertising*, Vol.20 No.2, pp. 207-222. DOI: 10.1080/02650487.2001.11104887
- Carroll, A.B. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, Vol. 4 No.4, pp. 497-505.
- Carroll, A. (1991), "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, Vol.34 No.4, pp. 210-219.
- Carroll, A.B. (2000), "Ethical challenges for business in the new millennium: corporate social responsibility and models of management morality", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 10 No. 1, pp. 33-42.
- Condosta, L. (2012), "How banks are supporting local economies facing the current financial crisis: An Italian perspective", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 30 No. 6, pp. 485-502. DOI 10.1108/02652321211262230
- Constantinides, E. (2014), "Foundations of social media marketing", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.148, pp. 40-57.
- Cook, L., LaVan, H., and Zilic, I. (2018), "An exploratory analysis of corporate social responsibility reporting in US pharmaceutical companies", *Journal of Communication Management*, Vol. 22 No. 2, pp. 197-211. DOI 10.1108/JCOM-02-2017-0020
- Eriksson, M. (2018), "Lessons for crisis communication on social media: A systematic review of what research tells the practice", *International Journal*

- of Strategic Communication*, Vol.12 No.5, pp. 526-551. DOI: 10.1080/1553118X.2018.1510405
- Estrada-Guillén, M., Monferrer-Tirado, D., & Moliner-Tena, M. (2020), "Improving relationship quality during the crisis", *The Service Industries Journal*, Vol. 40 Nos. 3-4, pp. 268-289. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1441829>
- Finne, A° and Grönroos, C. (2009), "Rethinking marketing communication: from integrated marketing communication to relationship communication", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 15 No. 2/3, pp. 179-195. DOI: 10.1080/13527260902757654
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, MA.
- He, H. and Harris, L. (2020), "The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy", *Journal of Business Research*, Vol. 116, pp. 176-182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>
- Hsieh, H.F. and Shannon, S.E. (2005), "Three approaches to qualitative content analysis", *Qualitative Health Research*, Vol. 15 No. 9, pp. 1277-1288. DOI: 10.1177/1049732305276687
- Huhmann, B.A. and Limbu, Y.B. (2016), "Content and compliance of pharmaceutical social media marketing", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 34 No. 7, pp. 977-999. DOI 10.1108/MIP-06-2015-0124
- Jang, K. & Baek, Y.M. (2019), "When information from public health officials is untrustworthy: the use of online news, interpersonal networks, and social media during the MERS outbreak in South Korea", *Health Communication*, Vol.34 No.9, pp. 991-998. DOI: 10.1080/10410236.2018.1449552
- Khan, Z., Lew, Y.K., and Park, B.I. (2015), "Institutional legitimacy and norms-based CSR marketing practices: Insights from MNCs operating in a developing economy", *International Marketing Review*, Vol. 32 No. 5, pp. 463-491. DOI 10.1108/IMR-01-2014-0017
- Khang, H., Ki, E.J. and Ye, L. (2012), "Social media research in advertising, communication, marketing, and public relations, 1997 - 2010", *Journalism and Mass Communication Quarterly*, Vol. 89 No. 2, pp. 279-298.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (2018), *Principles of Marketing*, 17<sup>th</sup> Ed, Pearson, UK.
- Kotler, P. and Lee, N. (2005), *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*, Wiley, USA.
- Krippendorff, K. (1980), *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, Sage, CA.
- Lee, Y. (2017), "Corporate sustainable development and marketing communications on social media: Fortune 500 enterprises", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 26, pp. 569-583. DOI: 10.1002/bse.1936

- Lock, I., & Seele, P. (2015), "Analyzing sector-specific CSR reporting: Social and environmental disclosure to investors in the chemicals and banking and insurance industry", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol.22, pp.113-128. DOI: 10.1002/csr.1338
- Manuel, T. and Herron, T.L. (2020), "An ethical perspective of business CSR and the COVID-19 pandemic", *Society and Business Review*, Vol.15 No.3, pp. 235-253. DOI 10.1108/SBR-06-2020-0086
- McDonald, L.M. and Lai, C.H. (2011), "Impact of corporate social responsibility initiatives on Taiwanese banking customers", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 29 No. 1, pp. 50-63. DOI 10.1108/02652321111101374
- Mogaji, E. and Danbury, A. (2017), "Making the brand appealing: advertising strategies and consumers' attitude towards UK retail bank brands", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 26 No. 6, pp. 531-544. DOI 10.1108/JPBM-07-2016-1285.
- Pharr, J.R. and Lough, N.L. (2012), "Differentiation of social marketing and cause-related marketing in US professional sport", *Sport Marketing Quarterly*, Vol.21, pp. 91-103.
- Satici, B., Gocet-Tekin, E., Deniz, M.E., and Satici, S.A. (2020), "Adaptation of the fear of COVID-19 scale: Its association with psychological distress and life satisfaction in Turkey", *International Journal of Mental Health and Addiction*. <https://doi.org/10.1007/s11469-020-00294-0>
- Seric, M., Ozretic-Dosen, D., and Skare, V. (2020), "How can perceived consistency in marketing communications influence customer brand relationship outcomes?", *European Management Journal*, Vol. 38, pp. 335-343. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.011>
- Sheth, J.N. (2012), "The reincarnation of relationship marketing", *Marketing News*, Vol. 46 No.16, pp.11-11.
- Statista (2020), "Leading countries based on Facebook audience size as of July 2020", available at: <https://www.statista.com/statistics/268136/top-15-countries-based-on-number-of-facebook-users/> (accessed 15 September 2020).
- Suchman, M. C. (1995), "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, Vol.20 No.3, pp. 571-610. DOI: 10.2307/258788
- Tao, W. and Wilson, C. (2016), "The impact of corporate communication on company evaluation: examining the message effects of CSR, corporate ability, and hybrid strategies", *International Journal of Strategic Communication*, Vol.10 No.5, pp. 426-444. <http://dx.doi.org/10.1080/1553118X.2016.1223671>
- TBB (2020a), "Banks, employees, and branches", available at: <https://www.tbb.org.tr/en/banks-and-banking-sector->

[information/statistics-and-data-query/statistical-reports/20](#), (accessed August 2020)

TBB (2020b), “Digital, internet, and mobile banking statistics”, available at: <https://www.tbb.org.tr/en/banks-and-banking-sector-information/statistics-and-data-query/statistical-reports/20> , (accessed 16 September 2020).

Van der Meer, T.G.L.A. and Jin, Y. (2020), “Seeking formula for misinformation treatment in public health crises: the effects of corrective information type and source”, *Health Communication*, Vol.35 No.5, pp. 560-575. DOI: 10.1080/10410236.2019.1573295

Vernuccio, M. and Ceccotti, F. (2015), “Strategic and organisational challenges in the integrated marketing communication paradigm shift: A holistic vision”, *European Management Journal*, Vol.33 pp. 438-449. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2015.09.001>

Wearesocial (2020), “Digital in 2020”, available at: <https://wearesocial.com/digital-2020> , (accessed 16 September 2020).

Worldbank (2020), “GDP data”, available at: <https://data.worldbank.org/country/turkey?view=chart> , (accessed 14 September 2020).

Zamoum, K. (2020), “The use of social marketing campaigns in raising awareness of thalassemia in the UAE”, *Communication Today*, Vol. 11 No.1, pp. 187-198.



## FARKLI KUŞAKLARDAN KULLANICILARIN ÇEVİRİMİÇİ ALIŞVERİŞ KARARI İLE SİBER RİSK ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Didem KAYALIDEREN<sup>1</sup>  
Ali ŞEN<sup>2</sup>

### Özet

Bu araştırmada amacımız finansal kurumların müşterisi olacak kadar kredibilitesi olan ve en az bir kez online / çevrimiçi herhangi bir finansal işlem (fatura ödeme, bankacılık vb.) yapan kullanıcıların sessiz kuşak, bebek patlaması, X, Y ve Z kuşağı oluşuna göre siber güvenlik algısının incelenmesidir. Araştırmanın evreni, Türkiye’de bulunan ve internetten en az 1 kez finansal işlem veya alışveriş yapmış olan 18 yaşından başlayarak tüm kuşaklardan tüketicilerdir. Veriler zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle 411 kişiden çevrim içi ve basılı anket yoluyla toplanmış olup hatalı ve eksik yanıtlar nedeniyle incelemeye dahil edilenlerin sayısı 398 olmuştur. İstatistiksel analizler için SPSS 25 ve AMOS 23 programı kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre kullanıcının bulunduğu kuşak aracı değişken olup siber güvenlik algısının 5 alt boyutu ile de çevrim içi işlem yapma kararı ile ilişkisi olduğu ortaya konulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Kuşaklar, Online İşlem, Siber Güvenlik, Risk Algısı, Satın Alma Kararı

## A RESEARCH FOR THE RELATIONSHIP BETWEEN SIBER RISK PERCEPTION OF CONSUMERS FROM DIFFERENT GENERATIONS AND ONLINE PURCHASING DECISION

### Abstract

The aim of this study is to examine the cyber security perception of users from the silent gen, baby boomers, generation X, Y and Z who are credible as a customer of financial institutions and have made any financial transactions online (such as bill payment or EFT etc.) at least once, Universe of this research is the consumers of all generations in Turkey who had ever done at least one financial transaction or shopping from the internet. Due to cost and time constraints, online and printed questionnaires were applied to 411 users. Due to wrong and missing answers 398 of the answers are analyzed with AMOS 23 and SPSS 25. The findings of the study showed that generation works as the mediator factor while using internet and all 5 sub-dimensions of cyber security perception are interrelated with the online transaction decision.

**Keywords:** Generations, Online Transactions, Cyber Security, Risk Perception, Purchase Decision

### 1. GİRİŞ

İnternetin hayatımıza girişi ile beraber tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de teknolojik cihazların günlük hayatımızda kapladığı alan artmış ve özellikle son yıllarda ticari ve/veya bireysel hayatın her boyutu değişime uğramıştır. Teknoloji kullanımı nedeniyle bilginin ortaya çıkışı ve tüketilmesi de süreci hızlanmıştır. “Bilgi güçtür” ifadesi ilk çağlardan beri kullanılsa da artık bilgi, değer yaratan ve başlı başına kontrolü elde tutmayı sağlayan element olarak

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi, İstanbul Kültür Üniversitesi, [d.kayalidereden@iku.edu.tr](mailto:d.kayalidereden@iku.edu.tr) , ORCID: 0000-0002-0549-7242

<sup>2</sup> Prof. Dr., İstanbul Kültür Üniversitesi, [ali.sen@iku.edu.tr](mailto:ali.sen@iku.edu.tr), ORCID: 0000-0002-2646-1759

kabul edilmekte ve buna “bilgi paylaşımı güçtür” ifadesi eklenmektedir (Gurteen, 1999).

COVID-19 nedeniyle tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de online satın alma oranı gözle görülür derecede artmış durumdadır. Bankalararası Kart Merkezi’nin (BKM) Nisan 2020 raporuna göre ilgili ayda 2 milyon kartın ise ilk kez internetten ödemelerde kullanıldığı Mart 2020’de 3 milyon adet kartın ilk kez internetten kartlı ödemelerde kullanıldığı bilgisi ile birleştirilince, pandemi başlangıcı döneminde 5 milyon kartın internetten ödemeler ile tanıştığı görülmektedir. Ayrıca 2,5 milyon adet kartın ilk kez temassız işlem yaptığı da tespitler arasındadır. BKM’nin açıkladığı Kasım 2020 raporunda internetten kartlı ödeme tutarı, geçen yıla göre yüzde 54 oranında artarak 29 milyar TL’ye ulaşmıştır (Bankalararası Kart Merkezi, 2020).

Risk algısı konusu multi-disipliner bir konu olup öncelikle iktisat alanının tariflemeye çalıştığı kavramlardan biri olarak görülmektedir. Tüketici davranışları literatürüne “algılanan risk” olgusunu ilk kez kazandıran 1960 yılında Raymond A. Bauer olmuştur (Bauer, 2001). “Consumer Behaviour as Risk Taking” adlı makalesinde konuyu kısaca “kullanıcı tarafından ürün hakkında oluşan subjektif bir olumsuzluk beklentisi” olarak tanımlamaktadır. Kaplan ve Garrick’e göre algılanan riskin 2 temel boyutu vardır ve her ikisinin de birlikte bulunması durumunda bir risk algısı sözkonusu olur. Bunlar; “sonunda zarar etmek” ve “belirsizlik” tir. Bu konuyu miras örneği ile açıklayan Kaplan ve Garrick; “kalacak olan mirasın tutarının belli olmaması bir belirsizlik içerse de bir zarar olmadığı için bir risk algısı oluşmaz” diye durumu ifade eder (Karabulut, 2013).

Bu çalışmanın bağımsız değişkeni olan siber risk algısını açıklamak için öncelikle “Bilgi güvenliği nedir?” sorusuna cevap bulunmalıdır. Bilgi güvenliği, kişi veya şirketlerin bilgisine yetkisiz ya da izinsiz olarak ulaşılması, kullanılması, değiştirilmesi, yok edilmesi veya paylaşılmasını önlemek için alınan tedbirlerdir (Puhakainen, 2006). Yeni teknolojilerin yapısı ve uygulama alanları bilgi güvenliğiyle ilgili birtakım risk ve tehditlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bilginin işlenmesi amacıyla kullanılan uygulamaların yarattığı güvenlik açıkları artık başlıca risk faktörüdür. Başka bir risk faktörü ise kişisel bilgi güvenliği farkındalığının düşük olmasıdır. Bilgi güvenliğine yönelik tehditlerin azaltılması ve risklerin önlenmesi için bu iki faktör dikkate alınarak çalışılmalıdır. Üstelik sanal ortamda siber tehditler adet ve kapsam olarak her geçen gün artmaktadır. (Seferoğlu, Yıldız Durak, Karaoğlu Yılmaz, & Yılmaz, 2018).

Kuşaklar genel olarak anne-babalar ile çocukları arasında kalan zaman dilimi şeklinde düşünülmektedir. Bu sosyolojik olarak çokça incelenmiş tanım, her asır için 4-5 kuşak döngüsünü ortaya çıkarmaktadır (Mercan, 2016). Bu araştırmanın temel varsayımı olan “online satın alma kararı vermenin kuşaklar bazında farklılaşması gerekliliği” konusunu akademik literatürde pek çok kişi ele almış olsa da bu temel soruyu Kotler ve Keller şöyle yanıtlamıştır. “ Bir kuşağın üyeleri aynı temel sosyolojik, ekonomik, politik ve çevresel deneyimleri yaşarlar ve bu

nedenle benzer değerlere sahip olurlar. Pazarlamacılar, hedef kitleye bakarak ilgili kuşağın deneyimlerinde öne çıkan ikonları ve imajları kullanarak reklam yaparlar. Ürün sahipleri de ürünlerini hedeflenen kuşağın öne çıkan istek ve ihtiyaçlarına hitap edecek şekilde geliştirmeye çalışırlar.” (Kotler & Keller, 2012).

Çalışmadaki hipotezlerin ve modelin oluşturulmasında temel alınan soru; algılanan risk ile işlemin internet ortamında yapılması ilişkisi olmuştur. Literatür taramasında bu iki değişkeni aynı model içinde ele alan birkaç çalışma ile karşılaşmış (Karabulut, 2013), (Maziriri, 2017), (Yeniçeri, 2012) ancak bu iki değişkeni kuşakların aracılığıyla inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Böylece sözkonusu üç değişkeni birlikte ele alan bir araştırma modeli olmadığı tespitiyle literatürdeki bu eksikliğin giderilmesi amacıyla bu çalışmanın yapılmasına karar verilmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Risk ve Algılanan Risk

Özellikle COVID-19 sonrası değişen dünyada yeni normal çevrim içi ortamda çalışmak, alışveriş yapmak ve sosyalleşmek olduğundan hem finansal olarak hem de kişisel bilgilerin güvenliğinde henüz yeterince fark edilememiş riskler gündeme gelmeye başlamıştır. Üstelik bunlar günümüzün en önemli ve kontrol edilemez sorunları haline gelmektedir. Bilgi güvenliği; söz konusu bilgiye yabancıların izinsiz veya yetkisiz olarak ulaşma, kullanma, kısmen veya tamamen değiştirme veya ifşa etme gibi eylemlerini önleme için alınan tedbirler bütünü şeklinde tanımlanabilir. Puhakainen 2006 yılında sunduğu bilgi güvenliği farkındalığı konulu doktora tezinin giriş cümlesinde bilgi güvenliğini gizlilik, bütünlük ve erişilebilirlik olarak üç faktörde ele almıştır. Bu üç temel güvenlik ögesinden herhangi biri zarar görürse güvenlik riski oluşmaktadır (Puhakainen, 2006).

Türk Dil Kurumu’na göre “risk” kelimesi Fransızcadan gelmekte ve sözlükte bu kelimeye karşılık olarak “zarara uğrama tehlikesi, riziko” ifadelerini kullanmaktadır (TDK, 2020) .

Pazarlama alanında “Risk” çok boyutlu bir olgudur. Daha detaylı bir ifade ile pazarlama literatüründe satın alma karar sürecini etkileyen 6 risk boyutu olduğu ifade edilmektedir (Simcock, Sudbury, & Wright, 2006).

#### Fonksiyonel risk

Ürünün performansı ile ilgili risktir. Tüketicinin satın alım ile karşı karşıya iken üründen elde edeceği faydadan emin olmaması tüketicinin bir risk ile karşı karşıya olmasına neden olmaktadır. Ürün ilk defa satın alınıyorsa, ürün hakkında bilgi yoksa veya ürünün kullanımı uzmanlık gerektiriyorsa fonksiyonel riskin artması beklenir (Alkibay & Demirgüneş, 2016).

#### Finansal risk

Olası maddi kayıpla ilgili risktir. Her bir satın alım işlemi finansal sonuçları olan bir sözleşmedir. Tüketicilerin bir ürünü satın aldıkları zaman kabullendikleri

mali yükümlülükler finansal riske neden olmaktadır. Ürünün fiyatı arttıkça finansal riskin artması beklenir (Yaraş, 2017)

### **Sosyal risk**

Bir ürün veya markanın kullanılması durumunda diğer insanların tüketici hakkındaki olumsuz düşünceleri riskidir (Cöddü, Çabuk, & Tanrikulu, 2017). Bu risk İmaj Riski veya Ego Hasarı Riski olarak da bilinir (Roselius, 1971).

### **Fiziksel risk**

Sağlık veya fiziksel durumla ilgili risktir. Bir ürünün kullanımı sırasında karşılaşılan tüm sağlık ve fiziksel durumla ilgili endişeler bu risk grubuna girer (Cesur & Tayfur, 2015).

### **Psikolojik risk**

Tüketicinin özgüveniyle ilgili risktir. Sosyal risk, diğer insanların tüketiciyle ilgili olumsuz düşüncelerinden meydana gelen risk iken, psikolojik risk tüketicinin kendisinin ürünün sahibi olmaktan veya ürünü kullanmaktan memnun olmamasıyla ilgili endişeleridir (Karabulut, 2013).

### **Zaman riski**

Yanlış ürünün tercih edilmesi nedeniyle maruz kalınan zaman kaybı riskidir (Simcock, Sudbury, & Wright, 2006).

Campbell ve Goldstein(2001)'e göre ürün veya hizmetin satın alınması öncesinde ve hatta sonrasında hissedilen belirsizliğin derecesi “algılanan risk” tir. Bu algı, tüketicilerin ürünle ilgili seçme ve değerlendirme karar ve davranışlarının odağında olabilmektedir (Campbell & Goldstein, 2001).

Kullanıcının algıladığı riskin yukarıda bahsedilen türlerinin biri veya birkaçı birlikte online satın alma kararına etki eder görüşü bir çok çalışmada ifade edilmektedir (Clemes, Gan, & Zhang, 2013). Bu duruma çözüm olarak yani algılanan riskin derecesinin düşürülmesi konusunda bir çok çalışmadan bazı öneriler aşağıda belirtilmiştir.

- İzinli pazarlama ile e-mailing yapılması (Reimers, Chao, & Gorman, 2016).
- Ürün hakkında detaylı bilgi verilmesi (Wang, Beatty, & Fox, 2004).
- Ürünün satıldığı alışveriş sitesinin güven vermesi (Yıldız, 2017).
- Marka sadakati yaratılması (Yıldız, 2017)
- İade süreci ve tüketici hakları uygulamalarının sorunsuz çalışması (Obal & Kunz, 2012)

## **2.2. Siber Güvenlik – Bilgi Güvenliği**

Bilgi sistemlerini işlevsiz kılan veya çalışmasını engelleyen çeşitli saldırı ve tehditlere karşı geliştirilen önlemler bütününe teknolojik güvenlik önlemleri veya “siber güvenlik” denilmektedir Günümüzde siber güvenlik genel olarak tüm dünyada hükümetlerin başlıca gündem konularından biri olarak kanunlar

ile korunsa da kişilerin kendi güvenliğini koruyacak metotları öğrenmesi gerekliliği gün geçtikçe artan bir zorunluluk haline gelmektedir (Erol, Şahin, Yılmaz, & Haseski, 2015). Siber saldırılar; istenmeyen mesajlar (spam) içinde gelen linklerde bulunan “Truva Atı” diye adlandırılan basit virüslerle olabildiği gibi, siber korsanlık (hacking), oltalama (phishing) gibi teknoloji vasıtasıyla gerçekleşebilmektedir. Fakat sanal ortamlarda teknoloji kullanmadan ve insan unsuru baskın olarak gerçekleşen; siber zorbalık, cinsel istismar ve terör gibi suçlar da işlenmekte üstelik çoğunlukla fiziki ortamda oldukları halinden daha yaygın hale gelmektedir. Bahsi geçen bütün tehlikeler yalnızca bilgi sistemlerine zarar vermek amaçlı olmayıp doğrudan şahısları veya toplumları da hedef almaktadır (Karabulut, 2013). Ancak teknolojik okur-yazarlığı artırarak bireysel bazlı alınacak önlemlerle bu risklerden korunmak mümkündür. Teknolojinin ve internetin yaygın olarak kullanılması ve sanal ortamdaki online uygulamalardaki çoğalma, güvenlik açıkları denen olgunun yerleşmesine neden olurken bilgi güvenliğini korumak artık yalnızca şirketlerdeki bilgi teknolojilerinde çalışan ekibin veya bu amaçla kurulan şirketlerin işi olmaktan çıkmıştır (Tsohou, Karyda, Kokolakis, & Kiountouzis, 2010).

Bilgi güvenliğine yönelik ortaya çıkan yeni tehditlerin varlığı, kullanılan sistemlerde oluşan güvenlik açıkları ve insan unsurunun kontrolü gibi süreçler, bilgi güvenliği yönetimi için takip edilmesi gereken önemli unsurlardır. Gerçekleştirilen çalışmalar bazı standartlar doğurmuştur. Bu çerçevede BSI (British Standards Institute) iki kısımda yayınladığı BS-7799 standardını oluşturmuştur (Aysel, 2018). Bu standardın ilk kısmı 1995 yılında BS7799-1 adında, ikinci kısmı ise 1999 yılında BS7799-2 adında standartlar arasında yerini almıştır 2000 yılında BS7799-1’den faydalanılarak ISO/IEC- 17799 adıyla yeni bir standart haline gelmiştir. Bu akış içerisinde ISO standartlar üzerinde geliştirmeyi sürdürmüş, ve 2005 yılında ISO/IEC-17799 standardının ikinci sürümü niteliğinde ISO/IEC-17799:2005 adıyla tekrar yayınlamıştır. ISO tarafında günümüzde de hala geçerliliği olan ISO/IEC:27001 standardının doğuşu ise temelde BS7799-2 standardının üzerine inşa edilmesiyle ortaya çıkmıştır (Alemdaroğlu, 2020).

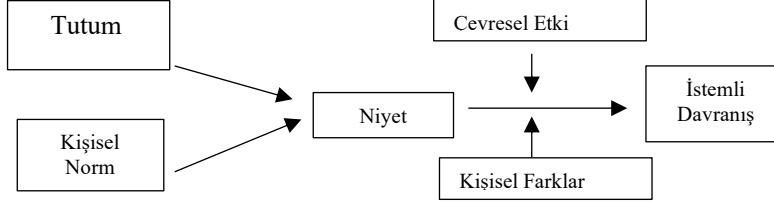
### 2.3. Satın Alma Karar Süreci ve Online Satın Alma

İkinci Dünya Savaşı sonrası pazarlama döneminin popüler konularından biri olarak satın alma niyeti ile satın alma davranışı arasındaki ilişkiyi çalışan ve bunu ispatlayan çalışmayı literatüre kazandıran ilk isim James Tobin olmuştur. 1959 yılında yayınladığı araştırmada satın alma niyeti ile satın alma davranışı arasındaki pozitif ilişkisiyi ispatlamıştır (Tobin, 1959).

Satın alma davranışına giden yolda tutum, niyet ve davranış çoğunlukla kalıplaşmış şekilde aynı sırayla işlediğinden bir düzen içinde incelebilir fikrini Fishbein ve Ajzen (1975) ilk kez ortaya koymuştur. Çalışmalarında “niyet” in tüketicinin davranışını belirlemede en etkili durum olduğunu gösteren “Sebepli

Eylem Teorisi" ni ( Theory of Reasoned Action) geliştirmişlerdir (Ajzen & Fishbein, 1975).

Şekil 2.1. Sebepli Eylem Teorisi

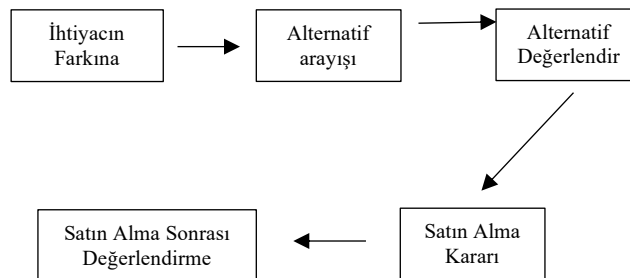


Kaynak: (Ajzen & Fishbein, 1975)

Bu kalıplaşmış süreç nedeniyle Sebepli Eylem Teorisi bir ürün ya da hizmeti satın almaya niyet eden tüketicinin satın alma kararını daha kolay vereceğini savunmaktadır. Hatta bu süreç online satın alma karar sürecini ele alan en önemli modellerden Teknoloji Kabul Modeline de temel oluşturmaktadır. Fakat satın alma kararına giderken niyete olumlu ya da olumsuz etki edebilecek kişisel veya çevresel unsurların da netleştirilmesi gerekmektedir. TRA yani sebepli eylem teorisinin hem plansız satın alma kararlarını hem de alışkanlık temelli satın alma kararlarını açıklamakta zorlandığı teorinin modelinden de anlaşılmaktadır ve online satın alma kararını da bu nedenle açıklamakta yetersiz kaldığı düşünülmektedir (Yüksekbilgili, 2016).

Tüketici davranışını anlamak için gerek iktisat gerek pazarlama bilim dallarında satın alma kararını modellemeye çalışan çok sayıda uygulama bulunmaktadır. Bunlardan en çok kabul gören ve günümüzde de sanal dünyadaki süreci şekillendiren modelde bireylerin satın alma karar süreci beş aşamalı olarak modellenir. Niyet; tutum ve davranış karar sürecinde belirleyici rol oynar. Niyet olgusunu satın alma karar sürecindeki yeri açısından değerlendirmek gerekirse ihtiyacın ortaya çıkması sonrası pazar araştırması ve alternatifleri değerlendirme aşamalarında meydana gelmesi beklenir. Satın alma niyeti, tüketicinin bir ürün ya da hizmeti satın alması kararına giden yönde oluşan bir yargıdır. Başka bir ifade ile bir ürün veya hizmeti satın alma eğilimidir (Bergeron, 2004). İhtiyacın farkına varılmasıyla başlayan süreç, satın alma sonrası ürün veya hizmetten beklentilerin karşılanması veya tatminsizlikle sona ermektedir. Şekil 2.2’de satın alma sürecinde karar alma süreci beş aşamalı olarak gösterilmektedir (Mucuk, 2009).

Şekil 2.2. Satın Alma Karar Aşamaları



Kaynak: (Mucuk, 2009)

Bu aşamaların her biri yukarıda bahsedilen 6 risk faktörüyle birlikte ele alınmalıdır. Örneğin; kullanıcının satıcıya ulaşamaması- fonksiyonel risk, almak istediği ürünle direkt temas edememesi nedeniyle yaşadığı yoksunluk-psikolojik risk, ödemenin teslimattan önce ve kredi kartı limitinden hemen düşülerek yapılması-finansal risk, kart bilgilerinin kopyalanması korkusu gibi ihtimaller tüketicinin internette işlem veya alışveriş yaparken karşılaşacağı risklerin bütün olarak ele alındığı durumlardır (Cesur & Tayfur, 2015).

Özetleyecek olursak; satın alma karar sürecinde tüketici asla yalnız değildir. Üstelik bu çevresel uyaranların bir kısmı kontrol dışı olup, reklamlar vb, bir kısmı da kişinin bilinçli olarak fikrini şekillendirirken başvurduğu kaynaklardır. Aile, iş arkadaşları, günümüzde “celebrity” olarak kabul gören youtuber veya instagram fenomeni kişilerin görüşleri belirleyici olabilmektedir. Satın almanın sanal ortamda veya fiziki ortamda yapıyor olması bile başlı başına kararı etkilemektedir (Cöddü, Çabuk, & Tanrıkulu, 2017).

### 2.4. Kuşaklar

Kuşak kavramı ile ilgili çalışmaların temel sebebi toplumdaki büyük değişiklikler ile bireylerin bu değişikliklerdeki rolü konusunda anlamlı açıklamalar bulmaya çalışmaktır. Türk Dil Kurumu’na göre kuşak kavramının tanımı şöyledir “Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2020).

Benzer ekonomik ve sosyal faktörleri paylaşan ve aynı zaman diliminde doğmuş insanları kategorize etmek için “kuşak” kavramı kullanılır (Latif, 2020). Literatürde bu konuda çalışma yapan önemli isimler; Mannheim, 1952 (Mannheim, 1997); Spitzer, 1973; (Spitzer, 1973) Wohl, 1979 (Wohl, 1979); Strauss & Howe, 1991 (Strauss & Howe, 1991); Corsten, 1999 (Corsten, 1999); White, 2013 (White, 2013) olarak sayılabilir. Bu akademisyenlerin çalışmalarına göre genel bir çerçeve çizilecek olursa, “kuşak” ları yakın yıllarda doğan ve benzer koşullarda yaşayan, benzer olay ve deneyimleri paylaşan, kültürel dil ve yeni anlayışta birleşen insanlar topluluğu olarak tanımlayabiliriz

Kuşak kavramı hakkında ilk kayda değer sosyolojik modellemeyi Alman filozof ve sosyolog Karl Mannheim’ın 1928’de Almanca olarak yayınladığı, 1952’de İngilizcesi yayınlanınca tepki alan “Kuşaklar Problemi / The Problem of Generations” makalesinde görüyoruz. Mannheim kendi döneminde sosyal bilimlerde kullanılan çalışma metodlarını kuşak araştırmalarına adapte ederek geniş kapsamlı uygulamalar yapan ilk akademisyendir. Bu uygulamaların neticesi olarak, Kuşak kavramını kan bağı ile birbirine bağlı aile içindeki “nesil” kavramından farklılaştırarak, aynı zaman diliminde benzer alışkanlıkları ve kültürü yaşayan bireylerden oluşan topluluk şeklinde açıklamış, sosyo-kültürel olarak benzer yaşayışa sahip bireylerin belli uyaranlar karşısında benzer davranışlar sergilemesinin anlamlı bir kategorizasyon oluşturmak için kullanılabileceğini ifade etmiştir (Mannheim, 1997)

Literatürde kuşakların farklı zaman aralıkları ile ifade edildiği pek çok örnek olmasının sebebi farklı sosyo-kültürel mirastır. Farklı ülkelerde farklı sosyal, politik, ekonomik olayların etkisinde kalan bireyler farklı değer yargıları üretebilir. Fakat genel olarak ilk gençlik yıllarında yaşanan deneyimlerin bireyin ve ait olduğu varsayılan kuşağın değerler sistemini oluşturduğu ve bunların hayatın tamamına sirayet edip sabit kaldığı düşünülmektedir (Strauss & Howe, 1991).

Uluslararası literatürde kuşaklar konusunda gerek zaman dilimleri gerekse kuşak isimleri hakkında farklı yorumlara rastlanmaktadır. Fakat genel olarak kabul gören gruplama şu şekildedir (Berkup, 2014) .

Sessiz Kuşak (1924-1945),

Baby Boomer (1946-1964),

X Kuşağı (1965-1979),

Y Kuşağı (1980-1999),

Z Kuşağı (2000 ve sonrası)

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

#### 3.1. Araştırmanın Önemi

Bu uygulamada amaç finansal kurumların müşterisi olacak kadar kredibilitesi olan ve en az bir kez online herhangi bir (alışveriş ve/veya ödeme işlemi) finansal işlem yapan kullanıcıların sessiz kuşak, bebek patlaması, X, Y ve Z kuşağı oluşuna göre siber risk algısının incelenmesidir. Literatürde çevrim içi satın alma niyeti-kararı, siber güvenlik, algılanan risk ve kuşaklar ile ilgili pek çok çalışma bulunmakla birlikte karşılaşmış (Karabulut, 2013), (Maziriri, 2017), (Yeniçeri, 2012), bu faktörlerin hepsini aynı model içerisinde inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple bu çalışmanın, önemli ve özgün bir katkı sağlaması beklenmektedir. Verilerin farklı SES (Sosyo-Ekonomik Statü) grubu kullanıcılardan ve farklı sektörlerden elde edilmesi ve konunun demografik nitelikler açısından da incelenmiş olması çalışmanın önemini daha da artırmaktadır.

#### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Kısıtları

İşbu çalışma uygulamalı niteliktedir ve nicel yöntem kullanılmıştır. Araştırmada veriler kolayda örnekleme ve kartopu örnekleme yöntemleriyle online ve basılı anket kullanılarak toplanmıştır. T değeri %95 güven aralığı için t; 1,96 ve kabul edilen örnekleme hatası d: 0.05 olarak alındığında gereken örneklem sayısı 384 olarak bulunmuştur (Saruhan & Özdemirci, 2018). Veriler 411 kişiden çevrim içi ve basılı anket yoluyla toplanmış olup hatalı ve eksik yanıtlar nedeniyle incelemeye dahil edilenlerin sayısı 398 olmuştur. Araştırmanın sonunda Z kuşağı olup anket sorularını eksiksiz şekilde cevaplayan katılımcı sayısı sadece 6 kişi olduğundan Z kuşağı ile ilgili istatistiksel çalışma yapılamamıştır. Bu çalışma kapsamında elde edilmesi beklenen verilerin bir kısmına bu kısıt nedeniyle



ulaşılamamıştır. İstatistiksel analizler için SPSS 25 ve AMOS 23 programı kullanılmıştır. Araştırmanın anket uygulaması, online olarak bir çok mecrada dağıtılmış olsa da sadece Türk kullanıcılara ulaşılabilmiştir. Anket formlarının dağıtımı gerek online gerekse basılı anketlerde kolayda örnekleme yöntemi tanımındaki şekilde gerçekleşmiş olduğundan genelleme yapılması konusunda kısıtlılık söz konusudur. Farklı sosyo ekonomik sınıflardan cevaplar alınabilmesi için gayret gösterilmiş olup basılı anketlerin büyük kısmı üretim tesisleri gibi alanlarda, cevaplama gönüllü mavi yakalıları arasında dağıtılmıştır. Anket belirli bir ürün veya hizmet grubu hedeflenmeden düzenlenmiştir. Tüketicilerin satın alma kararı verirken genel yaklaşımı ile belirli bir ürün ve hizmet grubuna yaklaşımı farklı olabilir. Bu durum da araştırmamız için bir kısıt oluşturmakta olup araştırmanın belirli bir ürün veya hizmet grupları özelinde ayrıca yapılması önerilmektedir.

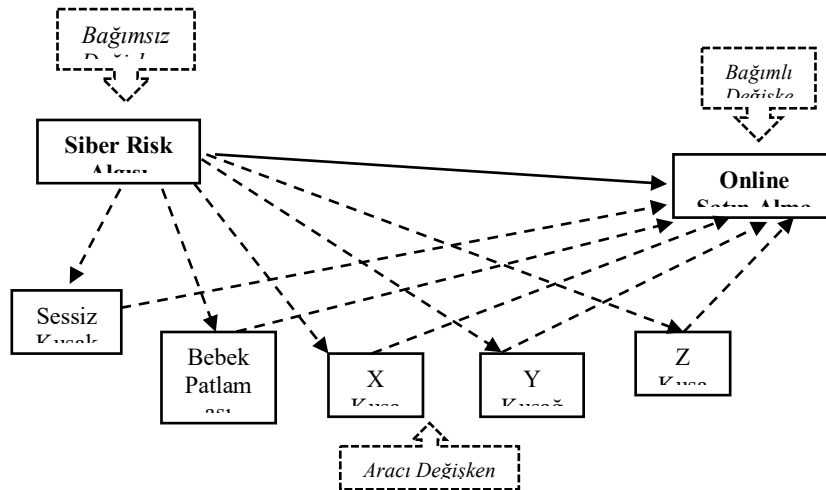
### 3.3. Araştırmada Kullanılan Metodlar

Anket verilerini anlamlandırmak için tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerden Standart Sapma, Medyan, Frekans, Varyans ve Korelasyon analizleri kullanılmıştır. İlk aşamada anlaşılması gereken verinin dağılımına Shapiro-Wilk Testi ile bakılmış dağılımı normal bulunmamıştır.

### 3.4. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmanın “Açıklayıcı” nitelikte olduğu düşünüldüğünden Yapısal Eşitlik Modeli ve Genel Tarama Modelleri incelenmiştir. Yapısal Eşitlik Modeli, bir çok bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkileri tek bir modelde nedensellik bakarak anlamaya yarayan bir modeldir (Saruhan & Özdemirci, 2018). Çalışmamızda nedensellikten ziyade ilişki araştırıldığından diğer yöntem olan Karşılaştırmalı İlişkisel Tarama Modeli incelenmiştir. Buna göre; karşılaştırma yolu ile ilişki belirleme için en az iki değişken kullanılır. Bunlardan birine göre gruplar oluşturulup diğerine (bağımlı) göre aralarında anlamlı bir fark olup olmadığına bakılır (Karasar, 2000). Bu bilgiler ışığında Yapısal Eşitlik Modeli ile ilerenmesine karar verilmiştir.

Şekil 3.1. Araştırma Modeli



### 3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Anket formundaki soruların hazırlanmasında daha önce ülkemizin çeşitli üniversitelerinde sunulup onaylanmış TOAD’da yayınlanmış geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış 2 ölçekten yararlanılmıştır.

#### 3.5.1. Kişisel Siber Güvenliği Sağlama Ölçeği

Ölçeğin bu tez çalışmasında kullanılması konusunda Osman Erol’dan 15 Kasım 2019 tarihinde e-posta yoluyla izin alınmıştır. Kişisel Siber Güvenliği Sağlama Ölçeği 2015 yılında Osman Erol, Yusuf Levent Şahin, Eray Yılmaz ve Halil İbrahim Haseski tarafından geliştirilmiştir. (Erol, Şahin, Yılmaz, & Haseski, 2015) Ölçek bireylerin siber güvenlik ile ilgili davranışlarını belirlemeye yönelik geliştirilen bir ölçme aracıdır. Ölçek 25 maddeden ve beş alt boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar; Önlem Alma, Kişisel Gizliliği Koruma, Güvenilmeyenden Kaçınma, Ödeme Bilgilerini Koruma, İz Bırakmama olarak adlandırılmıştır. Ölçekte 5,7,12,13,17,18,19,20,24 ve 25. maddeler ters kodlanan maddelerdir.

#### 3.5.2. Online Karar Verme Tarzları Envanteri Ölçeği

Ölçeğin tez çalışmasında kullanılması konusunda, Türkçe’ye uyarlayan Hatice Özkoç, Funda Bayrakdaroglu ve Mertcan Taşcıoğlu’undan 25 Kasım 2019 tarihinde e-posta ile izin alınmıştır (Bayrakdaroglu, Mertcan, & Özkoç, 2017).

Orijinal “Online Karar Verme Tarzları Envanteri” Kin Meng Sam (2015) tarafından oluşturulmuştur ve 7 boyut ve 20 ifadeden oluşur. Hatice Özkoç, Funda Bayrakdaroglu ve Mertcan Taşcıoğlu tarafından yapılan uyarlama çalışmasının neticesi olarak ölçeğin Türkçe’ye uyarlanabildiği ve geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu ortaya çıkmıştır ve Mayıs 2017 tarihinde yayınlanmıştır. 20 soruluk ölçek orijinal haline paralel olarak 7 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; Kaliteye Duyarlılık , Markaya Duyarlılık, Modaya Duyarlılık, Fiyata Duyarlılık, Portatifliğe Duyarlılık, Web sitesi içeriğine duyarlılık, Web sitesi Tasarımına duyarlılık olarak adlandırılmıştır.

#### 3.5.3. Araştırmanın Soruları ve Gerekçeleri

Araştırma soruları şunlardır;

Satın alma kararı verme konusunda işlem internet ortamında olduğunda ne gibi anlamlı farklar ortaya çıkmaktadır?

Kuşaklararası farklılıkların satın alma kararında risk algısı ile ilişki düzeyi nedir?

Bunun için çalışmaya başlandığında ülkemizdeki akademik literature yabancı literatür ile kıyas yapılarak bakılmış ve aşağıda bahsedilen çalışmaların güncel bakış açısıyla ele alınabileceğine karar verilmiştir.

Miyazaki ve Fernandez ‘in “Consumer perceptions of privacy and security risks for online shopping” başlıklı 2001 tarihli binaltıyüze yakın kez referans

gösterilen makalesinde tüketicinin bu konudaki risk algısının kişinin internet tecrübesi ile doğru orantılı olduğu ve tecrübesi olmayanlar telefonla veya posta ile sipariş gibi yolları daha fazla denetlediğine inandıkları için tercih ettikleri sonucuna varmışlar (Miyazaki & Fernandez, 2001). Bu çalışmanın 2020 yılın Türk tüketicisi açısından güncel sonuçlarının değişen regülasyonları da ortaya koyarak incelemenin konunun gelişimini akademik olarak ortaya koymak açısından faydası olacağını düşünülmüştür.

Pires, Stanton ve Eckford'un "Influences on the perceived risk of purchasing online " başlıklı 2004 tarihli yüzden fazla kez referans gösterilen makalesinde online alışveriş yapma sıklığı ile algılanan risk arasında zayıf bir bağlantı bulunmuş bunun da tüketicinin ürüne olan aşinalığı ile açıklanabileceği savunulmuştur (Pires, Stanton, & Eckford, 2004). Teknolojinin kullanımındaki artış nedeniyle bu bağlantının değişmiş olduğu ve hatta 2020 yılı itibarıyla tamamen değişmiş olabileceği sözkonusu olduğundan bu açıdan konuyu yeniden ele almanın zamanı olduğu sonucuna varılmıştır.

Garbarino ve Strahilevitz'in "Gender differences in the perceived risk of buying online and the effects of receiving a site recommendation" başlıklı 2004 tarihli makalesinde ise algılanan riskin sosyo demografik özellikler ile ilişkisi incelenmiştir. Kadınların online satın almaya daha meyilli ve algılanan risk açısından ise daha temkinli olduğu arkadaş tavsiyesi ile risk algısının kolaylık düştüğü tespit edilmiştir (Garbarino & Strahilevitz, 2004).

Risk algısının finansal kurum kullanımı açısından incelenmesinin de faydalı olacağı düşünülerek Manzano, Navarre, Mafe ve Blas'ın 2008 tarihli "The role of consumer innovativeness and perceived risk in online banking usage " adlı makalesi incelenmiş ve bilinçli mobil bankacılık kullanıcılarının riskin kontrol altında olduğu güdüsü ile online satın alma kararı verirken daha fazla satın alma yapmaya meyilli oldukları anlaşılmıştır (Manzano, Navarre, Mafe, & Blas, 2009) (Manzano, Navarre, Mafe, & Blas, 2009).

Böylece yukarıdaki örneklerde olduğu gibi algılanan riskin sosyo demografik özellikler açısından ele alınması düşünülmüş ve şu an yaşayan 5 kuşağın bugünün sanal dünyasında alışveriş kararı verme konusunda incelenmesinin gerek akademik yazına gerekse iş dünyasına önemli katkılar vereceği sonucuna varılmıştır.

#### 3.5.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma sorusunun kapsamlı incelenmesi için 2 ana hipotez 30 alt hipotez kurularak kuşaklar aracılığıyla inceleme yapılmıştır.

**Hipotez 1** –  $H^0$ . Siber risk farkındalığı (bağımsız değişken) ile online satın alma kararı (bağımlı değişken) arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

**Hipotez 2** –  $H^0$ . Tüketicinin bulunduğu kuşak ile ( aracı değişken ) online satın alma kararı (bağımlı değişken) arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Alt Hipotezler 2a-2b-2c-2d-2e:  $H^0$ . online satın alma kararı ile işlemi yapanın; Sessiz, Bebek Patlaması, X, Y, Z Kuşağı olması arasında anlamlı bir ilişki yoktur

Alt Hipotezler 2f,2g,2h,2i,2j: H<sup>0</sup> online satın alma kararı verirken işlemi yapanın Sessiz, Bebek Patlaması,X,Y,Z Kuşağında bulunması ile kişisel gizliliği koruma arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Alt Hipotezler 2j,2k,2l,2m,2n: H<sup>0</sup> online satın alma kararı verirken işlemi yapanın Sessiz, Bebek Patlaması,X,Y,Z Kuşağında bulunması ile güvenilmeyenden kaçınma arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Alt Hipotezler 2o,2ö,2p,2r,2s: H<sup>0</sup> online satın alma kararı verirken işlemi yapanın Sessiz, Bebek Patlaması,X,Y,Z Kuşağında bulunması ile önlem alma arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Alt Hipotezler 2t,2u,2v,2y,2z : H<sup>0</sup> online satın alma kararı verirken işlemi yapanın Sessiz, Bebek Patlaması,X,Y,Z Kuşağında bulunması ile iz bırakmama arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Alt Hipotezler 2aa, 2ab,2ac,2ad,2ae : H<sup>0</sup> online satın alma kararı verirken işlemi yapanın Sessiz, Bebek Patlaması,X,Y,Z Kuşağında bulunması ile ödeme bilgilerini koruma arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

#### 4. BULGULAR VE TARTIŞMA

##### 4.1. Frekans İncelemeleri

Katılımcıların, %42,7'si (n=170) kadın iken, %57,3'ü (n=228) erkektir.

**Tablo 4. 1. Cinsiyet Tablosu**

		N	%
Cinsiyet	Kadın	170	42,7
	Erkek	228	57,3

Katılımcıların, %3,3'ü (n=13) sessiz kuşak iken, %10,8'i (n=43) BB kuşağı, %37,9'u (n=151) X kuşağı, %46,5'i (n=185) Y kuşağı ve %1,5'i (n=6) Z kuşağıdır.

**Tablo 4. 2. Kuşak Tablosu**

		N	%
Kuşak	Sessiz	13	3,3
	BB	43	10,8
	X	151	37,9
	Y	185	46,5
	Z	6	1,5

Katılımcıların, %31,9'u (n=127) ilk öğretim mezunu iken, %18,8'i (n=75) lise mezunu, %38,2'si (n=152) lisans mezunu ve %11,1'i (n=44) yüksek lisans veya doktora mezunudur.

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

**Tablo 4. 3. Eğitim Tablosu**

		N	%
Eğitim Durumu	İlk Öğretim	127	31,9
	Lise	75	18,8
	Lisans	152	38,2
	Yüksek Lisans/Doktora	44	11,1

Katılımcıların, %12,3'ü (n=49) emekli iken, %4,3'ü (n=17) esnaf ya da serbest meslek sahibi, %2,3'ü (n=9) kamu çalışanı, %4,3'ü (n=17) öğrenci ya da çalışmıyor iken, %76,9'u (n=306) özel sektörde çalışmaktadır.

**Tablo 4. 4. Meslek Tablosu**

		N	%
Meslek	Emekli	49	12,3
	Esnaf,Serbest Meslek	17	4,3
	Kamu Çalışanı	9	2,3
	Öğrenci/Çalışmıyor	17	4,3
	Özel Sektör	306	76,9

Katılımcıların, %55,8'i (n=222) mobil şube uygulaması kullanırken, %44,2'si (n=176) kullanmamaktadır.

**Tablo 4. 5. Mobil Şube Kullanım Tablosu**

		N	%
Mobil Şube Uygulaması Kullanımı	Evet	222	55,8
	Hayır	176	44,2

Katılımcıların, %83,4'ü (n=332) kredi kartı kullanırken,%16,6'sı (n=66) kullanmamaktadır.

**Tablo 4. 6. Kredi Kartı Kullanımı Tablosu**

		N	%
Kredi Kartı Kullanımı	Evet	332	83,4
	Hayır	66	16,6

Katılımcıların, %15,8'i (n=63) kredi kartı kullanmıyorken, %34,2'si (n=136) 1 adet kredi kartına sahip, %46,2'si (n=184) 2-5 adet arası karta ve %3,8'i (n=15) 6-9 adet arası kredi kartına sahiptir.

**Tablo 4. 7.Kredi Kartı Adedi Tablosu**

		N	%
Kredi Kartı Sayısı	0 Adet	63	15,8
	1 Adet	136	34,2
	2-5 Adet	184	46,2
	6-9 Adet	15	3,8

Katılımcıların, %28,1'i (n=112) diğer mobil ödeme uygulamalarını kullanırken, %71,9'u (n=286) kullanmamaktadır.

**Tablo 4. 8. Diğer Mobil Ödeme Uygulamaları Tablosu**

		N	%
<b>Diğer Mobil Ödeme Uygulamaları Kullanımı</b>	Evet	112	28,1
	Hayır	286	71,9

#### 4.2. Verinin Dağılımı

Araştırılan istatistiksel verilerin parametrik olduğu durumlarda sonuçların güvenilir ve tahmin edilebilir olmasını sağlamak için öncelikle verinin dağılımına bakılır (Saruhan & Özdemirci, 2018). Bu araştırmanın verileri için hesaplanan anlamlılık değerleri 0,05'in üzerinde olmadığı sonucuna ulaşılmış olup, veriler normal dağılım göstermemektedir. Aşağıdaki tabloda Shapiro-Wilk testi sonuçları görülmektedir.

**Tablo 4. 9. Veri Dağılımı**

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kaliteye Duyarlı tüketici	0,214	398	0,001**	0,89	398	0,001**
Markaya duyarlı tüketici	0,226	398	0,001**	0,87	398	0,001**
Modaya duyarlı tüketici	0,216	398	0,001**	0,879	398	0,001**
Fiyata duyarlı tüketici	0,219	398	0,001**	0,886	398	0,001**
Ürün portatifliğine duyarlı tüketici	0,225	398	0,001**	0,869	398	0,001**
Websitesi içeriğine duyarlı tüketici	0,217	398	0,001**	0,896	398	0,001**
Websitesi arayüzüne duyarlı tüketici	0,217	398	0,001**	0,891	398	0,001**
Kişisel gizliliği koruma	0,242	398	0,001**	0,785	398	0,001**
Güvenilmeyenden kaçınma	0,179	398	0,001**	0,868	398	0,001**
Önlem alma	0,207	398	0,001**	0,9	398	0,001**
Ödeme bilgilerini koruma	0,211	398	0,001**	0,863	398	0,001**
İz bırakmama	0,219	398	0,001**	0,89	398	0,001**
Kişisel siber güvenlik ölçeği	0,237	398	0,001**	0,821	398	0,001**
Online karar verme ölçeği	0,241	398	0,001**	0,788	398	0,001**

#### 4.3. Faktör Analizleri

Sosyal bilimlerde konuların tutum, algı, davranış gibi rakamlarla ifade edilmesi zor kavramların ölçülmesini gerektirmesi nedeniyle faktör analizi yapılmaktadır. Her ölçek arda arda sıralanan ifadelerden oluşur. Faktör analizi sayesinde bu ifadelerin bir ya da birkaçının birbirine benzer algılanıp algılanmadığı anlaşılmaktadır (Saruhan & Özdemirci, 2018).

Bu çalışmada kullanılan her iki ölçeğin hali hazırda geçerlilik ve güvenilirlikleri teyit edilmiş olduğundan bu noktada öncelik bu tez kapsamındaki 398 kişiye yapılan anket uygulamasının yeterliliğinin teyidi için KMO-Barlett's yapılmasıdır.

**Online Karar Verme Ölçeği / KMO & Barlett's Testi:** KMO ve Barlett's testlerinin sonucuna göre örneklem yeterliliği 0,953 hesaplanmış olup 0,70 in üzerinde olduğu görülmüştür. Barlett's testi sonucuna göre  $p=0,001$ ;  $p<0,01$  faktör analizi yapılması için örneklem sayısı yeterlidir.

**Tablo 4. 10. Online Karar Verme / KMO-Barlett's**

KMO Örneklem Yeterlilik Testi		0,953
Barlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-kare	8382,970
	Df (serbestlik derecesi)	171
	P	0,001**

**Kişisel Siber Güvenlik Ölçeği / KMO - Barlett's testi:** KMO ve Barlett's testlerinin sonucuna göre örneklem yeterliliği 0,966 hesaplanmış olup 0,70 in üzerinde olduğu görülmüştür. Barlett's testi sonucuna göre  $p=0,001$ ;  $p<0,01$  faktör analizine için örneklem sayısı yeterlidir.

**Tablo 4. 11. Kişisel Siber Güvenlik / KMO -Barlett's**

KMO Örneklem Yeterlilik Testi		0,966
Barlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-kare	11879,866
	Df (serbestlik derecesi)	300
	p	0,001**

#### 4.4. Güvenilirlik Analizleri

Bir sonraki adım olarak, güvenilirliği kanıtlanmış olan her iki ölçeğin bu çalışmada doğru uygulandığının teyidi amacıyla güvenilirlik çalışması yapılmasıdır. Bu testin sonucunda anketteki her bir sorunun çıkarılması halinde faktörün güvenilirliğinin ne yönde değişeceği anlaşılır (Saruhan & Özdemirci, 2018, s. 233) .

Bu çalışmada her iki ölçeğin iç tutarlılığını ölçmek için Cronbach-Alpha analizi kullanılmıştır. Bu analizde genel kabul görmüş alt sınır 0,70'tir.

**Tablo 4. 12. İç Tutarlılık / Online Karar Verme Ölçeği**

Madde Sayısı	20
Ortalama ve Standart Sapma	30,61±22,07
Cronbach Alfa Değeri	0.96

**Tablo 4. 13. İç Tutarlılık / Kişisel Siber Güvenlik Ölçeği**

Madde Sayısı	25
Ortalama ve Standart Sapma	35,07±26,14
Cronbach Alfa Değeri	0.97

#### 4.5.Faktör Yüğü Analizleri

Her iki ölçek için yapılan faktör yüğü analizinde de ulaşılan değeriin 1 madde hariç 0.30'un üzerinde çıkması nedeniyle sadece "Web sitesinin, ürün arama hizmeti sunması çok önemlidir." sorusu çıkarılarak anket uygulaması buna göre düzenlenmiştir.

**Tablo 4.14. Online Karar Verme Tarzları Ölçeği Madde-Korelasyon Yüğüleri**

	Kaliteye Duyarlılık	Markaya Duyarlılık	Modaya Duyarlılık	Fiyata Duyarlılık	Portatifiğe Duyarlılık	Web sitesi içeriğine duyarlılık	Web sitesi Tasarımına duyarlılık
Satın alımlarımda yüksek kalite benim için çok önemli bir unsurdur	0,375						
Sevdiğim markanın ürünlerini bulduğumda mutlaka satın alırım	0,869						
Tanınmış ulusal markalar benim için en iyisidir		-0,341					
Bir ürün ne kadar pahalı ise o kadar kaliteliştir		-0,346					
Çok satan markaları satın almayı tercih ederim		-0,37					
Genellikle en moda ürün(ler)e sahibimdir.			-0,303				
Modaya uygunluk ve çekicilik benim için çok önemlidir			-0,309				
Mümkün olduğunca indirimli fiyattan satın alırım				0,48			
Genellikle daha düşük fiyatlı ürünleri tercih ederim				0,451			
Paramın karşılığında en iyisini bulmaya dikkat ederim				0,431			
Ürünleri satın alırken portatif/taşınabilir olması benim için çok önemlidir					0,842		
Bir ürünü, ne kadar küçük boyutlu ise o kadar çok tercih ederim					0,87		
İnternetteki alışverişlerimde gizlilik ve güvenlik çok önemlidir						0,478	
Web sitesinin, ürün sorgulama ve sipariş takibi için iletişim						0,469	



## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

kanalları sunması çok önemlidir							
Web sitesinin, ürün arama hizmeti sunması çok önemlidir.						0,224	
Web sitesinin, ürünler hakkında detaylı bilgi vermesi çok iyi olur						0,431	
Web sitesinin, sosyal ağlarla (Facebook, Twitter vb.) bağlantısının olması çok iyi olur, böylelikle ürün yorumlarını arkadaşlarımla paylaşabilirim						-0,362	
Web sitesinin, ürünler hakkındaki müşteri yorumlarını sunması çok iyi olur						0,817	
İşletmelerin web sitelerinde çok sayıda animasyon/efekt izlemek zorunda kalmak sinir bozucudur							0,387
İşletmelerin web sitelerinin tasarımı, satın alma kararı vermede en önemli faktörlerden biridir							0,834

**Tablo 4.15. Kişisel Siber Güvenliği Sağlama Ölçeği Madde-Korelasyon Yükleri**

	Önlem Alma	Kişisel Gizliliği Koruma	Güvenilmeyenden Kaçınma	Ödeme Bilgilerini Koruma	İz Bırakmama
Web sayfalarında güvenlik bağlantılarını (https://) ve sertifikalarını kontrol ederim	0,816				
Kullandığım yazılımları güncellerim.	0,784				
Bilgisayarımda anti virüs yazılımı bulundururum	0,748				
Şifrelerimi belirlerken basit dizilimler kullanmaktan kaçınırım	0,804				
İnternet şifrelerimin tümünün aynı olmasına dikkat ederim	0,82				
Web tarayıcılarımın güvenlik ayarlarını düzenlerim		-0,34			
E-posta ile gelen kimlik doğrulama mesajlarını (kullanıcı adı, şifre, vb. istekler) cevaplarım		0,859			
Şahsi bilgisayarım/ telefonum dışında kullanılan bilgisayarlarda bilgilerimin kalmamasına dikkat ederim					0,78
İnternet üzerinden yapılan para ve kontör isteklerini dikkate almam			0,489		

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Tanımadığım kişilerden gelen sosyal ağ arkadaşlık isteğini kabul etmem			0,51		
Güvenmediğim sitelere üye olmam			0,492		
Tanımadığım kişiler ile web kamerası kullanarak sesli ve görüntülü iletişim kurarım		0,857			
İnternet ortamında gerektiğinde kişisel bilgilerimi (TC No, Doğum Tarihi, GSM no vb. ) paylaşıyorum		0,896			
Web geçmişimi temizlerim					0,848
İnternet bankacılığı işlemlerini şahsi bilgisayarımdan/ telefonumdan yaparım				0,508	
Online alışveriş işlemlerini şahsi bilgisayarımdan / telefonumdan yaparım				-0,312	
Tanımadığım kişilerden gelen e-posta eklerini açarım		0,889			
Sosyal paylaşım sitelerinde kişisel bilgileriime yer veririm		0,842			
İnternet üzerinden yer bildirimi yaparım		0,847			
Sosyal ağlarda yer alan reklamlar üzerinden alışveriş yaparım		0,845			
Sosyal ağ e-posta gibi hesaplarda işim bittiğinde oturumu kapatırım					-0,35
Güvenmediğim sitelerden dosya indirmem			0,412		
İnternette kullandığım (e-posta, sosyal ağ vb.) şifreleri değiştiririm					0,853
Unutmamak için akılda kalan kolay bir şifre belirlerim				0,334	
Banka, online alışveriş sitesi gibi sitelerden gelen e-postalara (kart numarası, şifre vb. istekler) itibar ederim ve yanıtlarım				0,914	

### 4.6. Ölçeklerin Korelasyon İncelemesi

Tablo 4.16. Ölçeklerin Korelasyonu Tablosu

		Kişisel Siber Güvenlik	Online Satın Alma Kararı
Kişisel Siber Güvenlik	r	1	
	p	.	
Online Satın Alma Kararı	r	,819**	1,000
	p	,000	.

Spearman's \*p<0,05 \*\*p<0,01

Kişisel siber güvenlik ile online satın alma kararı arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (r=,819, p<0,01).

Tablo 4.17. Kişisel Siber Güvenlik İle Yaş ilişkisi

		Yaş	Kişisel Siber Güvenlik
Yaş	r	1	
	p	.	
Kişisel Siber Güvenlik	r	-,114*	1,000
	p	,023	.

Spearman's \* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$

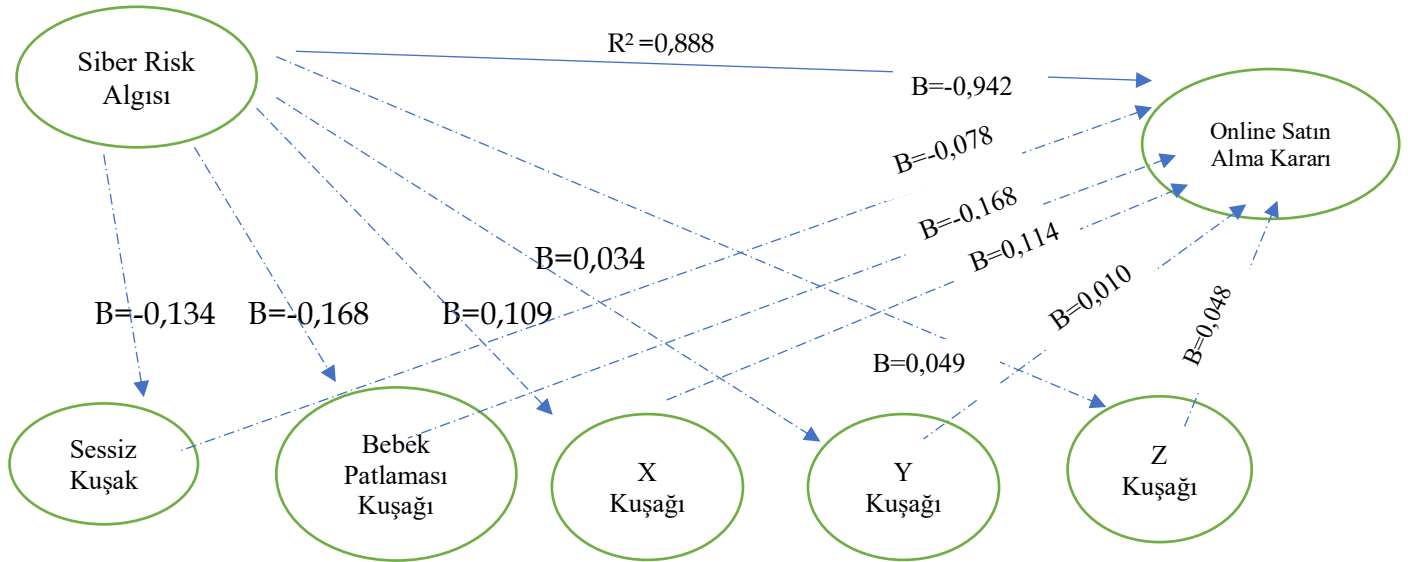
Yaş ile kişisel siber güvenlik arasında negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $r = -,114$ ,  $p < 0,05$ ).

#### 4.7. Hipotezlerin Test Edilmesi

**Hipotez 1** -  $H^0$ . Siber risk algısı (bağımsız değişken) ile online satın alma kararı (bağımlı değişken) arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Ana hipotez olan  $H1$ ; çoklu parametrik değişkenlerin topluca değerlendirilmesine olanak veren AMOS kullanılarak ve her bir faktörün birbiriyle olan ilişkisini korelasyon analizi ile inceleyen SPSS kullanılarak iki farklı istatistik uygulaması ile de incelenmiş ve ulaşılan sonuç birbirini teyit eder nitelikte bulunmuştur.

Şekil 4.1. Hipotez 1 İnceleme



Parametrik veriler AMOS istatistik programı ile incelenmiş ve siber risk algısı ile online satın alma kararı arasında hem doğrudan hem de Sessiz Kuşak ve BB Kuşağı aracılığıyla negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ( $B = -0,942$ ;  $p = 0,001$ ;  $p < 0,01$ ). Buna ilave olarak belirleme katsayısı

(co-efficient of determination -R<sup>2</sup>) 0,888 olup Satın alma kararı üzerindeki etkisinin %88,8 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca SPSS ile ölçeklerin korelasyonuna bakıldığında ise r değerinin %81,9 sebebiyle kişisel siber güvenlik ile online satın alma kararı arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır Bknz. Tablo 4.16 (r=,819, p<0,01).

Bu değerlendirmelerin sonucu olarak H<sup>0</sup> hipotezi reddedilmiştir.

**Hipotez 2 – H<sup>0</sup>.** Tüketicinin bulunduğu kuşak ile ( aracı değişken ) online satın alma kararı (bağımlı değişken) arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Ana hipotez olan H2; çoklu parametrik değişkenlerin topluca değerlendirilmesine olanak veren AMOS kullanılarak ve her bir faktörün birbiriyle olan ilişkisini korelasyon analizi ile inceleyen SPSS kullanılarak iki farklı istatistik uygulaması ile de incelenmiş ve ulaşılan sonuç birbirini teyit eder nitelikte bulunmuştur.

AMOS ile yapılan ölçüme tablo 4.1’den ulaşılabilir ve Sessiz kuşak ve BB kuşağının beta değerlerinin sırasıyla -0,114 ve -0,168 olduğu görülebilir. Bu sonuçlara göre sessiz kuşak ve bebek patlaması kuşağı için online satın alma kararının negatif yönlü anlamlı bir istatistiksel ilişkisi olduğu; diğer kuşakların beta değerlerine göre ise bu ilişkinin anlamlı pozitif yönlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. SPSS ile yapılan ölçümüne göre kuşağa göre online satın alma kararı değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir bknz Tablo 4.18 (p=0,003;p<0,01).

Bu değerlendirmelerin sonucu olarak H<sup>0</sup> hipotezi reddedilmiştir

	N		Ort±Ss	Min-Max (Median)	P
Kişisel Siber Güvenliği Sağlama Ölçeği	Sessiz Kuşak	13	16±23,61	0-63 (0)	0,005**
	BB Kuşağı	43	22,49±25,98	0-60 (0)	
	X Kuşağı	151	38,7±24,46	0-84 (46)	
	Y Kuşağı	185	36,04±26,47	0-84 (48)	
	Z Kuşağı	6	45,5±25,37	0-72 (46)	
Online Karar Verme Tarzları Ölçeği	Sessiz Kuşak	13	21,23±22,22	0-60 (30)	0,003**
	BB Kuşağı	43	19,95±22,08	0-54 (0)	
	X Kuşağı	151	33,84±20,52	0-61 (42)	
	Y Kuşağı	185	30,84±22,56	0-66 (42)	
	Z Kuşağı	6	39,17±20,36	0-60 (44)	

Tablo 4.18. Ölçeklerin Kuşaklara Göre İncelemesi

Kruskal Wallis Testi \*p<0,05 \*\*p<0,01

Alt Hipotezler için siber güvenliği sağlama ölçeğine göre 5 kuşağın incelemesi yapılmıştır. Z kuşağından yeterli katılımcı olmadığı için 2e, 2i, 2n, 2s, 2z ve 2ae hipotezleri hakkında değerlendirme yapılamamıştır.

Kuşalara göre siber risk algısı faktörü değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,005;p<0,01). Sessiz kuşağın siber güvenlik faktörü değerinin

X, Y ve Z kuşağına göre düşük olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p=0,001; p<0,05$ ). BB kuşağının siber güvenlik faktörü değerinin X ve Y kuşağına göre düşük olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p=0,001; p<0,05$ ).

Kuşağa göre online satın alma kararı faktörü değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p=0,003; p<0,01$ ). Sessiz kuşağın online satın alma faktörü değerinin X kuşağına göre düşük olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p=0,020; p<0,05$ ). BB kuşağının online satın alma faktörü değerinin X,Y ve Z kuşağına göre düşük olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p=0,001; p<0,05$ ).

Tablo 4.19. Sessiz Kuşak Korelasyon Tablosu

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Yaş	r	1,000														
	p	.														
2. Kaliteye Duyarlılık	r	0,252	1													
	p	,406	.													
3. Markaya Duyarlılık	r	0,127	,905**	1												
	p	,678	,000	.												
4. Modaya Duyarlılık	r	0,305	,934**	,901**	1,000											
	p	,311	,000	,000	.											
5. Fiyata Duyarlılık	r	0	,856**	,876**	,825**	1										
	p	0,257	,000	,000	,001	.										
6. Ürün Portatifliğine Duyarlılık	r	0,496	,861**	,721**	,795**	,881**	1									
	p	,085	0	,005	,001	,000	.									
7. Web Sitesi İçeriğine Duyarlılık	r	0,399	0,257	0	,481	,607*	0,444	1,000								
	p	,177	,397	0,176	,096	,028	,129	.								
8. Web sitesi Arayüzüne Duyarlılık	r	0,423	0,248	,379	0	,613*	0,466	,997**	1							
	p	,150	,415	,201	0,115	,026	,108	,000	.							
9. Kişisel Gizliliği Koruma	r	0,392	,701**	,713**	,759**	,856**	,828**	,753**	,758**	1						
	p	,186	,008	,006	,003	0	,000	,003	,003	.						
10. Güvenilmeyen	r	0,375	,739**	,729**	,773**	,877**	,845**	,711**	,717**	,995**	1					

20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

enden Kaçınma	P	,20 7	,00 4	,00 5	,00 2	,00 0	0	,00 6	,00 6	,00 0	.					
11. Önlem Alma	r	- 0,3 29	0,3 4	,52 4	0,5 37	,59 9*	0,5 11	,87 6**	,87 4**	,84 0**	,78 6**	1				
	P	,27 2	,25 6	,06 6	,05 8	,03 1	,07 5	0	,00 0	,00 0	,00 1	.				
12. Ödeme Bilgilerini Koruma	r	- 0,4	0,2 53	0,4 01	0,4 94	,58 5*	0,4 31	,99 7**	,99 2**	,74 2**	,69 7**	,88 7**	1			
	P	,17 6	,40 3	,17 5	,08 6	,03 6	,14 1	,00 0	0	,00 4	,00 8	,00 0	.			
13. İz Bırakmama	r	- 0,06 5	0,4 08	,59 4*	,43 8	,71 6**	0,4 44	,69 6**	,69 3**	,79 7**	,80 1**	,72 6**	,66 5*	1		
	P	,83 4	,16 7	,03 2	,13 4	,00 6	,12 9	,00 8	,00 9	0,0 01	,00 1	,00 5	,01 3	.		
14. Kişisel Siber Güvenlik	r	- 0,4 04	,69 4**	,72 0**	,80 4**	,83 4**	,79 3**	,80 5**	,80 3**	,98 7**	,97 5**	,87 0**	,80 3**	,76 1**	1	
	P	,17 1	,00 8	,00 6	,00 1	,00 0	,00 1	,00 1	,00 1	,00 0	0	,00 0	,00 1	,00 3	.	
15. Online Satın Alma Kararı	r	- 0,3 31	,88 5**	,88 6**	,88 7**	,97 8**	,87 7**	,63 2*	,63 0*	,91 3**	,93 4**	,64 7*	,61 6*	,74 0**	,90 4**	1,0 00
	P	,27 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,02 0	,02 1	,00 0	,00 0	0,0 17	,02 5	,00 4	,00 0	.

Tablo 4.20. BB Kuşak Korelasyon Tablosu

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Yaş	r	1														
	P	.														
2. Kaliteye Duyarlılık	r	0,1 54	1													
	P	,32 6	.													
3. Markaya Duyarlılık	r	0,0 13	,90 1**	1												
	P	,93 3	,00 0	.												
4. Modaya Duyarlılık	r	0,1 13	,96 0**	,90 6**	1											
	P	,47 3	,00 0	,00 0	.											
5. Fiyata Duyarlılık	r	0,1 4	,85 1**	,87 3**	,83 6**	1										
	P	,37 1	,00 0	,00 0	,00 0	.										
6. Ürün Portatifliğine Duyarlılık	r	0	,85 7**	,93 9**	,87 1**	,90 6**	1									
	P	0,8 37	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	.									
7. Web Sitesi İçeriğine Duyarlılık	r	0,1 14	,79 3**	,85 9**	,77 9**	,96 0**	,91 0**	1								
	P	,46 7	0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	.								
	r	0,0 62	,84 0**	,89 5**	,85 2**	,92 2**	,87 9**	,92 9**	1,0 00							

20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

8. Web sitesi Ara yüzüne Duyarlılık	p	,69 2	,00 0	0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	.							
9. Kişisel Gizliliği Koruma	r	0,1 31	,83 8**	,89 8**	,86 2**	,85 8**	,84 2**	,88 4**	,92 8**	1						
	p	,40 4	,00 0	,00 0	0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	.						
10. Güvenilmeyenden Kaçınma	r	0,1 78	,89 5**	,88 9**	,88 0**	,93 2**	,90 7**	,90 6**	,90 4**	,88 2**	1					
	p	,25 3	,00 0	,00 0	,00 0	0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	.					
11. Önlem Alma	r	0,1 33	,76 8**	,85 3**	,79 4**	,92 0**	,91 9**	,93 2**	,86 0**	,86 1**	,86 9**	1				
	p	,39 5	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	.				
12. Ödeme Bilgilerini Koruma	r	0,1 14	,83 5**	,88 7**	,82 5**	,94 8**	,88 9**	,95 0**	,92 8**	,89 0**	,93 7**	,91 0**	1			
	p	,46 6	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	.			
13. İz Bırakmama	r	0,0 67	,78 0**	,86 5**	,80 2**	,93 4**	,94 3**	,93 9**	,86 6**	,83 8**	,87 5**	,98 4**	,91 3**	1,0 00		
	p	,67 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	.		
14. Kişisel Siber Güvenlik	r	,20 9	,84 7**	,87 1**	,85 2**	,95 8**	,89 4**	,92 7**	,88 7**	,88 6**	,95 8**	,93 5**	,94 8**	,92 3**	1	
	p	,17 8	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	.	
15. Online Satın Alma Kararı	r	0,0 24	,89 8**	,96 4**	,90 7**	,93 1**	,93 7**	,92 0**	,94 8**	,90 2**	,93 1**	,86 3**	,93 1**	,88 5**	,91 3**	1
	p	,87 8	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	.

Tablo 4.21. X Kuşağı Korelasyon Tablosu

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Yaş	r	1														
	p	.														
2. Kaliteye Duyarlılık	r	0,0 43	1													
	p	,60 0	.													
3. Markaya Duyarlılık	r	0,0 6	,622 **	1												
	p	,46 7	,000	.												
4. Modaya Duyarlılık	r	0,0 58	,694 **	,690 **	1											
	p	,47 8	,000	,000	.											
5. Fiyata Duyarlılık	r	0,0 93	,475 **	,657 **	,462 **	1										
	p	,25 8	,000	,000	,000	.										
6. Ürün Portatifliğine Duyarlılık	r	0,0 06	,598 **	,548 **	,627 **	,578 **	1									
	p	,94 4	,000	,000	,000	,000	.									

20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

7. Web Sitesi İçeriğine Duyarlılık	r	0	,785**	,472**	,576**	,487**	,639**	1								
	p	0,735	,000	,000	,000	,000	,000	.								
8. Web sitesi Arayüzüne Duyarlılık	r	,032	,719**	,511**	,635**	,532**	,656**	,704**	1							
	p	,694	0	,000	,000	,000	,000	,000	.							
9. Kişisel Gizliliği Koruma	r	0,017	,543**	,541**	,614**	,587**	,528**	,615**	,568**	1						
	p	,832	,000	0	,000	,000	,000	,000	,000	.						
10. Güvenilmeyenden Kaçınma	r	0,005	,616**	,556**	,532**	,662**	,602**	,651**	,648**	,479**	1					
	p	,948	,000	,000	0	,000	,000	,000	,000	,000	.					
11. Önlem Alma	r	,001	,751**	,415**	,541**	,473**	,667**	,807**	,689**	,513**	,653**	1				
	p	,993	,000	,000	,000	0	,000	,000	,000	,000	,000	.				
12. Ödeme Bilgilerini Koruma	r	-0,077	,757**	,511**	,613**	,510**	,687**	,759**	,661**	,553**	,630**	,804**	1			
	p	,347	,000	,000	,000	,000	0	,000	,000	,000	,000	,000	.			
13. İz Bırakmama	r	-0,024	,740**	,459**	,562**	,562**	,685**	,799**	,707**	,509**	,682**	,843**	,799**	1		
	p	,772	,000	,000	,000	,000	,000	0	,000	,000	,000	,000	,000	.		
14. Kişisel Siber Güvenlik	r	-0,022	,739**	,424**	,556**	,547**	,671**	,832**	,705**	,634**	,774**	,907**	,830**	,886**	1	
	p	,785	,000	,000	,000	,000	,000	,000	0	,000	,000	,000	,000	,000	.	
15. Online Satın Alma Kararı	r	0,034	,864**	,684**	,757**	,589**	,753**	,835**	,794**	,572**	,659**	,722**	,721**	,763**	,766**	1
	p	,678	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	0	,000	,000	,000	,000	,000	.

Tablo 4.22. Y Kuşağı Korelasyon Tablosu

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Yaş	r	1,000														
	p	.														
2. Kaliteye Duyarlılık	r	0,064	1													
	p	,388	.													
3. Markaya Duyarlılık	r	0,133	,693**	1												
	p	,071	,000	.												
4. Modaya Duyarlılık	r	,171*	,795**	,807**	1,000											
	p	,020	,000	,000	.											



20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

5. Fiyata Duyarlılık	r	0,029	,612**	,718**	,634**	1										
	p	,698	,000	,000	,000	.										
6. Ürün Portatifliğine Duyarlılık	r	0,097	,762**	,638**	,697**	,666**	1									
	p	,191	,000	,000	,000	,000	.									
7. Web Sitesi İçeriğine Duyarlılık	r	,034	,793**	,661**	,716**	,666**	,698**	1,000								
	p	,649	,000	,000	,000	,000	,000	.								
8. Web sitesi Arayüzüne Duyarlılık	r	0	,799**	,689**	,747**	,675**	,781**	,840**	1							
	p	0,364	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.							
9. Kişisel Gizliliği Koruma	r	0,108	,734**	,698**	,630**	,692**	,727**	,703**	,719**	1,000						
	p	,145	0	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.						
10. Güvenilmeyenden Kaçınma	r	0,063	,730**	,643**	,705**	,724**	,747**	,736**	,754**	,643**	1,000					
	p	,397	,000	0	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.					
11. Önlem Alma	r	0,075	,790**	,648**	,719**	,628**	,731**	,831**	,780**	,674**	,737**	1				
	p	,309	,000	,000	0	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.				
12. Ödeme Bilgilerini Koruma	r	0,024	,777**	,651**	,708**	,650**	,711**	,817**	,755**	,664**	,773**	,795**	1,000			
	p	,751	,000	,000	,000	0	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.			
13. İz Bırakmama	r	-,012	,787**	,666**	,674**	,726**	,682**	,795**	,743**	,719**	,718**	,805**	,796**	1		
	p	,874	,000	,000	,000	,000	0	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.		
14. Kişisel Siber Güvenlik	r	0,056	,814**	,628**	,683**	,646**	,749**	,847**	,802**	,774**	,818**	,912**	,861**	,890**	1	
	p	,445	,000	,000	,000	,000	,000	0	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	
15. Online Satın Alma Kararı	r	0,089	,864**	,792**	,844**	,710**	,776**	,893**	,895**	,687**	,738**	,804**	,765**	,751**	,796**	1,000
	p	,226	,000	,000	,000	,000	,000	,000	0	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.

Kalan 24 alt hipotezin tamamı reddedilmiştir. Başka bir deyişle; yeterli veri olmayan Z kuşağı hariç her bir kuşak için tüm alt boyutlar ilişkisi düzeyinde anlamlı fark göstermektedir. Online satın alma kararı vermek ile kararı verenin bulunduğu kuşak arçısından bu çalışma kapsamında tespit edilen ilişki nedeniyle satın alma davranışında farklılıklar görülmesi beklenebilir.

## 5.SONUÇ VE ONERİLER

COVID-19 nedeniyle; gerek internetten doğrudan satın alma işlemlerinin, gerekse mobil şubeler aracılığıyla yapılan finansal işlemlerin giderek arttığı şu dönemde, satın alma niyeti veya satın alma davranışını veya bunları etkileyen tutumları inceleyen çok sayıda çalışma tespit edilmiş ancak “satın alma kararı”na odaklanan fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca pazarlama alanında halen yaşayan 5 kuşağı birden ele alan ve online alışveriş yapanlarda teknoloji kaynaklı risk farkındalığı ilişkisi inceleyen güncel bir çalışma da bulunmamaktadır.

Bu araştırmanın ödeme yöntemi tercihleri bakımından da incelenerek derinleştirilmesi üzerinde çalışılmaktadır.

Bu çalışmanın sonuçları algılanan risk faktörünün alt boyutları bakımından incelemek olursa;

- Kişisel gizliliği koruma,
- Güvenilmeyenden kaçınma
- Önlem alma
- İz bırakmama
- Ödeme bilgilerini koruma

Alt boyutlarında tüm kuşaklar için anlamlı fark görülmektedir.

Kişisel gizliliği koruma, güvenilmeyenden kaçınma ve iz bırakmama alt boyutlarında sessiz kuşak ve BB kuşağı sanal ortamlarla az temas etmesi nedeniyle diğer kuşaklardan daha az hassas görünmektedir. Ancak “dijital ziyaretçi” diye nitelendirilen (Harvey, Hood, & Connaway, 2017) X kuşağı da dahil, internet ile yoğun teması olduğu kabul edilen 3 kuşak içinde Y kuşağı kişisel gizliliğine en az hassasiyet gösteren grup olarak görünmektedir. Önlem alma alt boyutunda ise “dijital yerleşikler” Y ve Z kuşağı ve “dijital ziyaretçiler” X kuşağı bireylerinin içinde en fazla önlem alma konusunda hassasiyeti X kuşağının gösterdiği görülmektedir.

Yapılan faktör analizi sonucunda bu çalışma kapsamından çıkarılan “websitesinin ürün hakkında detaylı bilgi vermesi” konusu literatürde yapılan başka çalışmalarda, örneğin Wang, Beatty ve Fox’un 2004 çalışmasında özellikle önemli, hatta önerilen bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumun kullanıcıların farklı dijital okur-yazarlık seviyesinde olmasından kaynaklandığı ve başka bir çalışmada ele alınması gerektiği düşünülmektedir.

Araştırmanın demografik sonuçları göstermektedir ki; yaş ile kişisel siber güvenlik arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki söz konusudur. (Tablo 4.17). Buna göre yaş ilerledikçe kişisel siber güvenlik algısı düşmektedir ve bu çalışmanın geri kalanı ile paralel bir çıkarım olarak görülmektedir.

Ayrıca şekil 4.1 ‘deki Belirleme katsayısına göre %88.8 gibi yüksek bir belirleme oranı çıkması nedeniyle kişisel siber güvenlik algısı ile online satın alma kararı arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu da satın alma

kararı konusunda dijital tecrübenin ve eğitimin artırılması gereğini bir kez daha ortaya koymaktadır. Özellikle BB kuşağı ve X kuşağı tüketicilerin dijital okuryazarlık seviyesi arttıkça online satın alma konusunda daha güvenli oldukları anlaşılmaktadır. Bu kuşaktaki tüketicilerin paraya erişiminin daha fazla olması da dikkate alınarak güvenli olduğu vurgusu ile kuşağın beklentisine uygun online kampanyalar düzenlenmesi satın almayı destekleyecek bir yöntem olarak önerilebilir.

Bu çalışmada Z kuşağından yeterli sayıda örneklem olmaması nedeniyle bu kuşağı da ekleyerek çalışmanın güncellenmesi önerilebilir. Ayrıca Z kuşağının satın alma davranış kalıplarında teknoloji sebebiyle diğer kuşaklara göre bir değişiklik olup olmadığı incelenebilir.

Kuşakların aracı etkisinin incelendiği bu çalışmada uygulamanın olmasa da literatür taramasında edinilen bilgi birikimi nedeniyle de bir öneri getirilmesi ihtiyacı duyulmuştur. COVID-19 salgının gerek iş dünyasında gerekse eğitim alanında yarattığı “disruptive” gelişmelerin sonucu Z kuşağı sonrası gelmesi beklenen kuşak döngüsünün adı ile ilgilidir. Tekrar eden döngü teorisinde (Strauss & Howe, 1991) bu durumu ele alırsak; sıradaki kuşağın Bebek Patlaması Kuşağı gibi savaş sonrası yeniden düzeni kuran bir kuşak olması muhtemel gözükmemektedir. COVID-19 bir savaş olmasa da sosyal ve ekonomik açıdan iş yapış şekillerinin ve hatta günlük yaşamın yeniden düzenlenmesini gerektiren ve bu yönde atılan adımları içeren gelişmeler yaşanmasına sebep olmaktadır. Dijital yaşamın etkinliğinin artmasının yanı sıra yukarıda sayılan tüm faktörler nedeniyle literatürde henüz olmasa da Z kuşağından sonra gelecek olan kuşağa “C Kuşağı” denmesi önerilmektedir.

### KAYNAKÇA

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1975). *Belief, Attitude Intention and Behavior: An Introduction to the Theory and Research*. Addison and Wesley Publications.
- Alemdaroğlu, A. (2020). *Çalışanların Bilgi Güvenliği Farkındalığına İlişkin Algıları: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma* - . İstanbul: Yüksek Lisans Tezi - İstinye Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alkibay, S., & Demirgüneş, K. B. (2016). Evaluating Trust and Perceived Risk Dimensions in Online Clothing Shopping. *Research Journal of Business and Management (RJMM)*, 3(2), 157-172.
- Aysel, A. (2018). *Kuşakların tüketim davranışlarında değişim üzerine bir inceleme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bilim Dalı.
- Bankalararası Kart Merkezi. (2020, Nisan - Aralık). [bkm.com.tr: https://bkm.com.tr/wp-content/uploads/2020/01/bkm\\_mart\\_2020\\_verileri.pdf](https://bkm.com.tr/content/uploads/2020/01/bkm_mart_2020_verileri.pdf) adresinden alındı

- Bauer, R. A. (2001). Consumer Behaviour as Risk Taking. M. J. Baker içinde, *Marketing, Critical Perspectives on Business and Management* (s. 13-21). NY: Routledge.
- Bayrakdaroğlu, F., Mertcan, T., & Özkoç, H. (2017). Online Karar Verme Tarzları Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 158-169.
- Bergeron, J. (2004). Antecedents and Consequences of Salesperson Listening Effectiveness in Buyer-Seller Relationships. The John Molson School of Business, Canada, Doktora Tezi: <http://spectrum.library.concordia.ca/8117/1/NQ96966.pdf> adresinden alındı
- Berkup, S. B. (2014). Working with generations X aND and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 218-229.
- Campbell, M., & Goldstein, R. (2001). The moderating effect of Perceived Risk on Consumer Evaluations. *Journal of Consumer research*, 439-449.
- Cesur, Z., & Tayfur, G. (2015). İnternette Alışveriş Davranışında Algılanan Tüketici Riskleri: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 5(1), 19-33.
- Clemes, M. D., Gan, C., & Zhang, J. (2013). An empirical analysis of online shopping adoption in Beijing, China. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 364-375.
- Corsten, M. (1999). The Time of Generations. *Time&Society*, 249-272.
- Cöddü, M. B., Çabuk, S., & Tanrikulu, C. (2017). İnternette Alışverişte Tüketiciler Tarafından Algılanan Riskin Etkileri ve Cinsiyet Farklılıkları Açısından İncelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(52), 982-994.
- Erol, O., Şahin, Y. L., Yılmaz, E., & Haseski, H. İ. (2015). Kişisel Siber Güvenliği Sağlama Ölçeği Geliştirme Çalışması. *International Journal of Human Sciences*, 72-91.
- Gurteen, D. (1999). Creating a Knowledge Sharing Culture. *Knowledge Management Magazine*, 5(2), 1-4.
- Harvey, W., Hood, E., & Connaway, L. S. (2017). On Shapes and Sizes: Measuring Diversity of Technological Engagement Through Digital Visitors and Residents Maps. 80th Annual Meeting of the Association for Information Science & Technology, (s. 159-169). Washington D.C.
- Karabulut, A. N. (2013). Tüketicilerin Algılanan Risk Değişkeni Karşısında İnternette Alışveri Yapma Eğilimlerinin Ölçülmesi: Beklenen Fayda Teorisine karşı Beklenti Teorisi. *Journal of Yasar University*, 5515-5536.
- Karasar, N. (2000). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel.

- Kotler , P., & Keller, K. (2012). Marketing Management. New Jersey: Prentice Hall.
- Latif, H. (2020). Kuşakların Davranışları Ve Yönetimi Konulu Akademik Literatürün Zaafları. Turan Stratejik Araştırmalar Merkezi Uluslararası Bilimsel Hakemli Dergisi, 260-264.
- Mannheim, K. (1997). Problem of Generations. K. Paul (Dü.) içinde, Essays on the Sociology of Knowledge: Collected Works. (Cilt 6). NY-London: Routledge.
- Maziriri, T. C. (2017). The Conception of Consumer Perceived Risk Towards Online Purchases of Apparel and an Idiosyncratic Scrutiny of Perceived Social Risk: A Review of Literature . International Review of Management and Marketing, 257-265.
- Mercan, N. (2016). Y ve Z kuşağı kadınlarının Farklı Tüketim Alışkanlıklarının Modern Dünyada İnşaa Edilmesi. 2. Toplumsal Cinsiyet Adaleti Kongresi, (s. 59-60).
- Mucuk, İ. (2009). Pazarlama İlkeleri. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Obal, M., & Kunz, W. (2012). Trust development in e-services: a cohort analysis of Millennials and Baby Boomers. Journal Of Service Management, 45-63.
- Puhakainen, P. (2006, Temmuz 24). University of Oulu. A design Theory for Information Security Awareness: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9514281144.pdf> adresinden alındı
- Reimers, V., Chao, C.-W., & Gorman, S. (2016). Permission email marketing and its influence on online shopping. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 48-63.
- Roselius, T. (1971). Consumer Rankings of Risk Reduction Methods. Journal of Marketing, 55-61.
- Saruhan, Ş. C., & Özdemirci, A. (2018). Bilim,Felsefe ve Metodoloji. İstanbul, 263-264.
- Seferoğlu, S. S., Yıldız Durak, H., Karaoğlu Yılmaz, G., & Yılmaz, R. (2018). Bilgi Güvenliği Farkındalığı Ve Bilgi Güvenliği Politikalarıyla İlgili Bir İnceleme. Bilgi Teknolojileri Okumaları (s. 23-45). TOJET ve Sakarya Üniversitesi.
- Simcock, P., Sudbury, L., & Wright, G. (2006). Age, Perceived Risk and Satisfaction in Consumer Decision Making: A Review and Extension. Journal of Marketing Management, 355-377.
- Spitzer, A. (1973). The Historical Problem of Generations. The American Historical Review, 1353-1385.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). Generations: The history of America's future, 1584 to 2069. William Morrow&Co.

- TDK. (2020, Mayıs 11). Türk DİL Kurumu: <https://sozluk.gov.tr/?kelime=risk> adresinden alındı
- Tobin, J. (1959). On the Predictive Value of Consumer Intentions and Attitudes. *The Review of Economics and Statistics*, 1-11.
- Tsohou, A., Karyda, M., Kokolakis, S., & Kiountouzis, E. (2010). Investigating Information Security Awareness: Research and Practice Gaps. Analyzing Information Security Awareness through Networks of Association. Bilbao, Spain: Trust, Privacy and Security in Digital Business, 7th International Conference, TrustBus 2010.
- Wang, S., Beatty, S. E., & Fox, W. (2004). Signaling the trustworthiness of small online retailers. *Journal of Interactive Marketing*, 53-69.
- White, J. (2013). Thinking Generations. *British Journal of Sociology*, 216-247.
- Wohl, R. (1979). *The Generation of 1914*. Harvard University Press.
- Yaraş, E. Ö. (2017). Factors Affecting Consumers' Intention to Purchase Online. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi*, 8(2), 63-74.
- Yeniçeri, T. Y. (2012). Tüketicilerin Riskten Kaçınma Düzeylerine Göre Sanal Alışveriş Risk Algısı ve Sanal Plansız Tüketim Eğilimlerinin Belirlenmesi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 145-164.
- Yıldız, S. Y. (2017). İnternet üzerinden alışveriş yapan bireylerde risk algısı ile memnuniyet ve memnuniyetsizlik etkileşimi. *Studies on Marketing Insight*, 32-40.
- Yüksekbilgili, Z. (2016). Tüketici Karar Verme Tarzlarının Kuşaklara Göre Değerlendirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1392-1402.

## TEDARİK ZİNCİRİNDE ELDE EDİLEN KAZANÇLAR ADİL PAYLAŞILIYOR MU? HİDROLİK EKİPMAN İMALATI SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Güzide KARAKUŞ<sup>1</sup>

### Özet

COVID 19 pandemisi ile birlikte üretimin ve tedarik zincirlerinin varlığının ve sürdürülebilirliğinin önemi daha fazla anlaşılmıştır. Bu çalışmanın amacı tedarik zincirlerinde yer alan aktörlerin zincire sundukları katma değerin ve elde ettikleri kazancın incelenmesidir. Çalışmada değer zinciri analizi temel alınmış olmak ile birlikte zincir üyelerinin karlılık oranları ve kar miktarları üzerinden karşılaştırmaya gidilmiştir. Çalışmanın kapsamı imalat endüstrisi içerisinde çok önemli bir yere sahip olan hidrolik ekipman imalatı sektörü olarak belirlenmiştir. Veri toplamada yapılandırılmamış görüşme ve uzman görüşü alma teknikleri kullanılmıştır.

Çalışmanın sonunda hidrolik ekipman tedarik zincirinde, brim ürün baz alınarak zincir üyelerinin kazanç miktarları toplanarak 131 TL'lik katma değer oluştuğu görülmektedir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta imalatı yapan ve katma değeri emek olarak sunan fason üreticinin kazancının düşüklüğüdür. 131 TL'lik toplam katma değerin (kazancın) sadece 4 TL'si (% 2,7) fason üreticinin kazancıdır. Bu durum mikro işletme düzeyinde faaliyetlerini yürütmekte olan fason üreticiler için önemli bir dezavantaj olup sürdürülebilir imalat endüstrisi için de önemli bir risktir.

**Anahtar Kelimeler:** Değer Zinciri, Üretim, Tedarik Zinciri, Hidrolik Ekipman, Fason Üretici.

## ARE THE PROFITS OBTAINED IN THE SUPPLY CHAIN SHARED FAIRLY? A RESEARCH IN THE HYDRAULIC EQUIPMENT MANUFACTURING SECTOR

### Abstract

With the COVID 19 pandemic, the importance of existence and sustainability of production and supply chains has been understood more. The aim of this study is to examine the added value that the actors involved in the supply chains offer to the chain and the profits they gain. In addition to taking the value chain analysis as a basis in the study, a comparison was made on the profitability ratios and profit amount of the chain members. The scope of the study has been determined as the hydraulic equipment manufacturing sector, which has a very important place in the manufacturing industry. Unstructured interview and expert opinion taking techniques were used in data collection. At the end of the study, it is seen that in the hydraulic equipment supply chain, an total value (gain) of 131 TL has been created by summing the income amounts of the chain members based on the unified product. At this point, an important point to be considered is the low earnings of the subcontract manufacturer, which produces and offers added value as labor. Only 4 TL (2.7%) of the total added value of 131 TL is the gain of the subcontract manufacturer. This situation is a significant disadvantage for the subcontractors operating at the micro-enterprise level, and also a significant risk for the sustainable manufacturing industry.

**Keywords:** Value Chain, Production, Supply Chain, Hydraulic Equipment, Subcontract Manufacturer.

### GİRİŞ

Günümüzde gıda tedarik zincirleri için çok konuşulan ve tartışılan bir konu üreticiden tüketiciye uzanan zincirde ürün fiyatında büyük artış yaşandığı ve araçların üreticilerden çok daha fazla kazanç elde ettiğidir. Bu durum üreticide önemli bir motivasyon kaybına neden olmakta, hak ettiği parayı kazanamayan

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, [gkarakus@erbakan.edu.tr](mailto:gkarakus@erbakan.edu.tr)

üretici zaten zor olan tarım ve hayvancılık faaliyetlerinden vazgeçmektedir. Böylelikle uzun dönemde gıda arzında daralma ve ürün fiyatlarında artış ortaya çıkmaktadır. Sürdürülebilir yaşam kalitesi için her bireyin kaliteli gıdaya uygun fiyat ile ulaşmasının önemli bir hak ve gereklilik olduğu günümüz şartlarında bu durumu iyileştirmeye yönelik adımlar atılmalıdır. Konunun önemi bilinmek ile birlikte bu çalışmanın konusu gıda tedarik zincirindeki değerin, zincir üyeleri arasındaki dağılımı değildir. Çalışmanın genel amacı benzer durumların birçok farklı sektörde de yaşandığının gösterilmesidir. Çalışmada özel amaç tedarik zincirlerinde üretim ve ticaret bazlı faaliyetlerden hangilerinin daha fazla değer yarattığı ve toplam gelirin zincirde yer alan aktörler arasında paylaşımındaki dağılımın belirlenmesidir.

Değer zinciri analizi girdilerin çıktıya dönüştürülmesi sürecinde hangi aşamada, ne kadar değer elde edilebileceğinin anlaşılması ile işletmelerin stratejik kararlar almasını sağlayan bir süreçtir (Savcı, 2012: 8). Değer zinciri analizinde esas olan günümüzde artık katma değer olarak da tanımlanan değeri arttıracak yönde iyileştirmeler yapmaktır. Bu iyileştirmeler ürünün fonksiyonelliği ve kalitesinden ödün vermeksizin maliyetleri azaltarak veya ürün fiyatını arttırarak elde edilebilir. Ancak ürün fiyatını arttırmak seçeneği rekabet şartları nedeniyle müşteri kaybına yol açacağı göz önünde bulundurulduğunda çok da mümkün olmamaktadır. Böylelikle işletme maliyet azaltma seçeneğine yönelmektedir. İşletme kira, hammadde, yardımcı malzeme vb. sabit veya ürünün kalitesini direkt etkileyen girdi maliyetlerinde azaltmaya gidememektedir. Çünkü ürün kalitesindeki düşüş yine müşteri kaybına yol açabilmektedir. Bu durumda işletme, önünde değer analizi ve süreç iyileştirme yolu ile maliyet azaltma seçeneği var iken uzmanlık, zaman ve bütçe gerektiren bu konuları göz ardı ederek personel giderlerini azaltma yolu ile ürün maliyetini azaltmayı tercih etmektedir. Bu tercih düşük gelirli, sosyal imkanları kısıtlı, ağır çalışma şartlarına maruz, mutsuz çalışanları ve yüksek personel sirkülasyonunu doğurmaktadır. Sonuçların uzun vadede yine ürün kalitesini etkileyeceği ve ulusal ekonomiyi zarara uğratacağı ise işverenler tarafından dikkate alınmamaktadır.

İşletme bazında değerlendirilen bu durum tedarik zincirleri için de geçerlidir. Zincirin tamamı tarafından oluşturulan katma değer zincir üyeleri arasında adil paylaşımı zincirin verimliliği ve sürdürülebilirliği açısından çok önemlidir. Bu çalışmada hidrolik ekipman imalatı sektörüne ilişkin aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

Ham madde tedariğinden bitmiş ürünün müşteriye ulaşması sürecinde hangi aktörler rol oynamaktadır?

Elde edilen toplam değer/kazanç zincir üyeleri/aktörler arasında nasıl paylaşılmaktadır?

Elde ettikleri kazançlar doğrultusunda zincir üyelerinin faaliyetleri sürdürülebilir midir?

Bu soruların yanıtlanmasında değer zinciri analizi önemli bir araçtır. Değer zinciri analizinde, bir ürünün veya hizmetin, fikir aşamasından, üretimin ara aşamaları (fiziksel dönüşüm ve çeşitli hizmet girdilerinin de bir kombinasyonunu içeren), nihai tüketicilere teslim etme ve kullanım sonrası bertaraf etme dahil tüm işlem aşamalarını tanımlanmaktadır (Kaplinsky, 2000:



121, Kaplinsky, 2004: 80). Kaplinsky (2000: 117)'de sürdürülebilir ve adil bir gelir büyümesinin öneminden bahsetmiş, değer zinciri analizinin politika oluşturma ve uygulama konusunda önemli bir bilgi kaynağı olduğunu belirtmiştir.

### TEORİK ÇERÇEVE

Tedarik zinciri kavramı 1990'lı yıllardan itibaren tartışılmaya başlanmış olup işletme içinde veya işletmeler arasında hammadde temininden bitmiş ürünlerin son kullanıcılara teslimine kadarki işlevlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Jones, Demirkaya & Bethmann, 2019: 3). Etkili bir tedarik zinciri stratejisi geliştirmek için ürün yaşam döngüsü, talep öngörülebilirliği, ürün çeşitliliği ve teslimat süreleri, ürün ve pazarda standardizasyon ve doğru ürünün doğru tedarik zinciri içerisinde yer alması konularının tamamı önemlidir (Fisher, 1997: 100). Doğru tedarik zinciri, zincirde yer alan tüm üyelerin karlılığını artırır (Fisher, 1997: 101). Tedarik zincirinde ürün ilerlerken işlem gerçekleştiren tedarikçiler, araçlar, fason üreticiler, nakliyeciler, toptancılar, perakendeciler ve tüketiciler zincirin aktörleridir (Hellin & Meijer, 2006: 4). Tedarik zinciri içerisinde her faaliyet değer yaratır ve zincirdeki her bir aktör tedarik zinciri kadar değer zinciri için de önemlidir. Her faaliyetin, yani her aktörün başarısı zincirin toplam başarısını belirlemektedir.

Değer yönetimi kavramının ilk oluşum aşamaları, General Electric Company'nin satın alma departmanı yöneticisi Lawrence Miles'in 1947'de Amerika Birleşik Devletleri'nde mevcut ürünlerin yeniden formüle edilmesinde yürüttüğü çalışmalara dayanmaktadır (Pires & Avila, 2015: 17). Ancak kavramın tanımlanması ve bir model olarak ortaya konulması 1985 yılında Micheal Porter tarafından, bir işletmenin pazara değerli bir ürün veya hizmet sunması için gerçekleştirmesi gereken faaliyetler dizisi olarak sunulmuştur (Jones, Demirkaya & Bethmann, 2019: 2).

Porter tarafından geliştirilen değer zinciri modelinde bir işletmede ürün veya hizmetin kavramsal gelişiminden, nihai ürün veya hizmete dönüşümüne kadar ki tüm operasyonları ele alınarak katma değerın nasıl ortaya çıkarıldığı tanımlanmaktadır. Yüksek ekonomik öneme sahip sanayilerin küresel rekabet ortamındaki konumlarını görebilmesi ve üstünlük kazanabilmesi için hangi operasyonları geliştirmeleri gerektiğine ilişkin stratejik kararlar alabilmesinde değer zinciri analizi önemli bir araçtır (Eraslan, Kuyucu & Bakan, 2008: 328). Değer zinciri analizi ile ürünlerin işlevselliği ve kalitesi korunarak, daha düşük maliyetli ve daha karlı üretilmesi sağlanabilir (Kılıçoğulları & Akman (2005: 253). Değer analizi maliyet düşürme veya kalite iyileştirmeye yönelik olarak tüm sektörler ve işletme türlerine uygun olup ürün yaşam döngüsünün her aşamasında uygulanabilir.

Değer, satın alınan bir mal/hizmet karşılığında alıcının işletmeye ödemeye razı olduğu parasal tutar olup işletmeler, müşteriler ve rakipler için önemli bir kavramdır (Savcı, 2012: 30). Değer zinciri analizinde temel amaç müşteriye yönelik değeri arttırdıkça daha yüksek rekabet gücü kazanmaktır. Ortaya çıkan değer, operasyon maliyetlerine göre arttıkça karlılık da artmaktadır (Eraslan, Kuyucu & Bakan, 2008: 310).

Porter'ın değer zinciri modeli çıkış döneminde çok başarılı ve öncü bir model olup işletmeler için önemli bir gelişim aracı niteliğindeydi. Ancak zaman içerisinde değişen küresel üretim ve pazar şartları modelde önemli değişiklikler gerektirmiştir. Bunlardan birincisi günümüzde artık değer tek işletme tarafından üretilmemesi nedeniyle modelin tedarik zincirleri için uygulanması gerekliliğidir. Porter'ın tanımladığı değer zinciri modelindeki ikinci önemli eksiklik Ar-Ge ve tasarım fonksiyonlarının modelde ne temel faaliyetler içerisinde ne de destek faaliyetler içerisinde yer almamasıdır. Günümüzde ürün veya hizmet üzerinde katma değer oluşturan en önemli faktörün yenilik olduğu bilinmektedir ki bu durum değer zinciri için önemli bir eksikliklerdir.

Frederick (2014: 21), Porter'ın modelini geliştirerek değer zinciri referans modelini tanımlamış, değer zinciri ekosisteminin kapsamlı bir resmini sunmuştur. Değer zinciri referans modeli, nihai ürün veya hizmetleri sunmak için birlikte çalışan üyelerin/aktörlerin kombinasyonu olarak tanımlanmakta ve dört bölümden oluşmaktadır: katma değerli faaliyetler, tedarik zinciri, pazar faktörleri ve destekleyici çevresel ortam. Artık değer zinciri daha geniş bir bakış açısı ile daha kapsamlı biçimde uygulanabilecektir. Değer zinciri analizi sadece iyileştirmek ve değer yaratmak için kullanılan basit bir teknik değil, bir amaca ulaşmak için birden fazla tekniğin bir arada kullanıldığı kapsamlı bir yöntemdir (Pires & Avila, 2015: 17).

Kaplinsky (2004: 74)'de değer zincirinin tanımlayıcı bir yapı olduğunu ve maksimum veri üretimi için sezgisel bir çerçeve sağladığını belirtmiştir. Bununla birlikte, değer zincirinin küresel gelir dağılımının belirleyicileri ve eşitsizliğe yönelik eğilimleri iyileştirmek için etkili bir politika aracı olabileceğine dikkat çekmiştir (Kaplinsky, 2000: 122).

Değer zinciri, alanyazında farklı sektörlerde farklı yaklaşımlar ile yoğun bir biçimde çalışılmış bir konudur. Rosales, Pomeroy, Calabio, Batong, Cedo, Escara, Facunla, Gulayan, Narvadez, Sarahadil & Sobrevega (2017), Filipinler'de küçük ölçekli balıkçılık yönetimi için uygulanmış sekiz adet değer zinciri çalışmasını incelemiş ve balıkçılık uygulamalarına ilişkin öneriler sunmuşlardır. Kaplinsky (2000), küresel ekonomik faaliyetler ile küresel gelir dağılımı arasındaki ayrışmayı tanımamak ve nedenlerini belirlemek amacıyla konserve meyve ve otomotiv parçaları üzerinde değer zinciri analizi gerçekleştirmiştir. Eraslan, Kuyucu&Bakan (2008), Türk tekstil ve hazır giyim sektöründe değer zinciri analizi yaparak birinci ve destekleyici alt değişkenleri tanımlamıştır. Kılıçoğulları&Akman (2005), rejisör diye adlandırılan katlanabilir dış mekan sandalyesinin tasarım aşamasında değer analizi yöntemini kullanmış ve tasarımda yapılan iyileştirmeler sayesinde ürün maliyetinde yaklaşık %20'lik bir azalma sağlandığını belirtmişlerdir. Roszak & Szewieczek (2007), değer analizini dişli çark imalat sürecinde kullanarak yöntemin üretim teknolojisinin belirlenmesinde de kullanılabileceğini göstermişlerdir.

Yukarıda da tanımlandığı gibi değer zinciri analizi ile bir tedarik zincirinde katma değer yaratmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması ile maliyetlerin azaltılması hedeflenmektedir. Bu çalışmada uygulama hidrolik ekipman imalatı tedarik zincirinde gerçekleştirilmiştir. Zincirde yer alan her bir işletme kendi içerisinde maliyet ve karlılık analizi yaparak varlıklarını sürdürmeye

çalışmaktadırlar. Amaç faaliyetlerin yani zincirindeki aktörlerin azaltılması doğrultusunda öneri geliştirmek değil, elde edilen kazancın adil paylaşılıp paylaşılmadığının tespiti. Çünkü bir tedarik zincirinde her faaliyet veya aktör değer yaratmak zorundadır. Aksi halde zincirin dışına çıkmaktadır.

### YÖNTEM

Çalışmada bulguların belirli bir tedarik zincirindeki belirli bir işletme grubuna dayandığı örnek olay araştırması yöntemi kullanılmıştır. McCutcheon ve Meredith (1993), örnek olay araştırmasının gerçek dünyaya ilişkin anlayış geliştirmeyi amaçladığını belirtmiştir. Operasyonel araştırmalarda devam eden iş süreçlerinde şartları değiştirerek sonuçları gözlemek mümkün olmadığından araştırmacının işleyen süreçlerde farklı şartlardaki farklı sonuçları izlemesi gerekmektedir (McCutcheon & Meredith, 1993: 239) ki bu da örnek olay incelemeleri ile sağlanabilmektedir.

Örnek olay çalışmaları herhangi bir sosyal olayın detaylı bir biçimde incelenmesi ve “Ne?, Nasıl?, Niçin?” sorularına cevap aranması olarak tanımlanmaktadır (Erçetin, 2020: 66, Yin, 2018: 40). Çoklu örnek olay analizi, bir bulgunun tek bir duruma özgü olup olmadığının ötesine geçerek, birden fazla durumda tutarlı bir biçimde tekrarlandığını göstermeyi sağlayacak karşılaştırmaları mümkün kılar. Birden fazla durum daha sağlam, genellenebilir ve test edilebilir bir teori yaratır. Çünkü ortaya çıkan bilgi için tekrarlanma ve karşılaştırma ile ilişkiler daha kesin bir biçimde tanımlanır (Eisenhardt & Graebner, 2007: 27). Bu çalışmada hidrolik ekipman tedarik zincirinde yer alan farklı aktörler ile çoklu örnek olay analizi gerçekleştirilmiştir.

Nitel araştırmaların en önemli dezavantajı geçerlilik ve güvenilirliğinin nicel araştırmalara kıyasla daha düşük olmasıdır. Bu çalışmada çoklu örnek olay incelemesi gerçekleştirilerek sonuçların geçerliliği arttırılmaya çalışılmıştır. Güvenilirliği sağlamanın en önemli yolu araştırmacının araştırma verilerini yorumlarken tarafsız davranmasıdır. Çalışmada güvenilirliği arttırmak için tüm görüşmelerde ses kayıtları alınmış, görüşmelerden elde edilen sayısal bilgiler yazılı olarak kaydedilmiş ve tarafsız olarak sunulmuştur. Kişisel verilerin korunması konusunda azami hassasiyet gösterilmiştir.

Yapılan araştırmalarda hidrolik ekipman sektöründe Türkiye genelinde kaç işletmenin faaliyet gösterdiğine dair bir bilgiye ulaşılamamıştır. Çalışmanın başlangıcında örneklemin belirlenmesinde uygun kişilerin araştırmacı tarafından kolay şekilde erişilebildiği olasılıksal olmayan kolayda (kolay yoldan) örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Erçetin, 2020: 154). Katılımcıların gönüllülüğü esas alınmış olup kartopu örnekleme yöntemi ile ilerlenerek katılımcıların yönlendirdiği farklı katılımcılar ile görüşmeler yapılmaya devam edilmiştir. 2 adet montaj işletmesi (Üretici/satıcı işletme), 4 adet fason imalatçısı, 4 adet bayii,

4 adet perakende satış mağazası ve 1 adet online satış mağazası ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerin tamamı işletme sahipleri ile gerçekleştirilmiştir. Cevaplarda tekrarların başlaması ve farklı bir bilgi sunulmaması nedeni teorik doygunluk sağlanarak örneklem sayısının yeterli olduğuna karar verilmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen görüşmelere ait bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Görüşme yapılan firma sayılarına ilişkin bilgiler

Aktör	Görüşme sayısı	Görüşme sayısının gerekçesi
Montaj işletmesi (Üretici/satıcı işletme)	2 adet	Türkiye genelinde az sayıda olan üretici işletmeler ürün maliyet ve fiyatlarını paylaşmak konusunda isteksiz davranmaktadırlar. Ancak sektörde rekabetin yoğun ve rakiplerin birbirinin fiyat politikasını takip ediyor oluşu elde edilen bilgilerin birbirinin hemen hemen aynı oluşu nedeniyle elde edilen bulgulara teorik doygunluk sağlanmıştır.
Fason imalatçısı	4 adet	Firmalardan elde edilen maliyet/satış fiyatı bilgileri birbirini tekrarlamaya başladığından teorik doygunluk sağlanmıştır.
Bayii	4 adet	Firmalardan elde edilen maliyet/satış fiyatı birbirini tekrarlamaya başladığından teorik doygunluk sağlanmıştır.
Online satış mağazası	1 adet	Türkiye genelinde hidrolik ekipman satışı yapan ilk ve tek online satış işletmesi ile görüşme yapılmıştır.

Görüşmelerin tamamı 2020 yılı Ocak-Şubat-Mart aylarında yüzyüze ve online görüşmeler ile tamamlanmıştır. Veri toplamada yapılandırılmamış görüşme ve uzman görüşü alma teknikleri kullanılmıştır. Sektör uzmanlarından sektörü ve tedarik zincirini tanımlamaya ilişkin bilgiler elde edilmiştir. Sektörde yer alan aktörler ile görüşmeler yapılarak gerçekleştirdikleri ürünlerin maliyet ve satış fiyatlarına ilişkin veriler toplanmıştır.

Çalışmada amaç hidrolik ekipman imalatı tedarik zincirinde oluşturulan katma değer (kazancın) zincir üyeleri arasında nasıl paylaşıldığının tespit edilmesidir. Çünkü sürdürülebilir yaşam sürdürülebilir üretim ile elde edilecektir ve burada üretim aktörlerinin korunması ve yaşamsal faaliyetlerinin devamlılığı çok önemlidir.

Değer zinciri analizi üç aşamada gerçekleştirilmektedir: değer zincirinin faaliyetlerinin tanımlanması, her faaliyetin maliyet etkenlerinin belirlenmesi ve rekabet avantajı için strateji geliştirilmesi (Porter, 1998: 38). Çalışmada değer zinciri analizi baz alınmış olmak ile birlikte tamamen modele bağlı kalınmamıştır. Analiz bölümünde hidrolik ekipman imalatı sektörü tedarik zincirinde yer alan tüm aktörler gerçekleştirdikleri faaliyetler bazında ve elde ettikleri kazanç doğrultusunda değerlendirilmiştir. Uygulamada aşağıdaki işlem adımları izlenmiştir:

Hidrolik ekipman imalatı tedarik zincirinde yer alan faaliyetlerin/aktörlerin tanımlanması,

Her bir aktörün maliyetlerinin belirlenmesi,

Her bir faaliyetin ve aktörün müşteriye yarattığı değerin/satış fiyatının belirlenmesi,

Üretilen ürünün maliyeti ile satış fiyatı (getirisi) arasındaki farkın yani kar marjının hesaplanması,

Toplam değerin (karın) aktörler arasındaki dağılımının değerlendirilmesi.

## BULGULAR

Hidrolik; basınçlı sıvılar ile güç üretimi, kontrolü ve iletimi ile ilgili teknolojidir. Dünyada ilk hidrolik uygulamanın 1906 yılında basınçlı yağ kullanarak top yükseliş ve kontrol sistemlerinin kurulması olduğu kabul edilmektedir. İlerleyen yıllarda sızdırmazlık elemanlarında hayata geçirilen teknolojik buluşlar ile birlikte hidrolik hızla gelişmeye devam etmiş ve 1926 yılında bilinen ilk hidrolik güç ünitesi ABD’de üretilmiştir. İkinci dünya savaşı ile birlikte atılan dev teknolojik adımlar ile birlikte hidrolik devre elemanları büyük gelişim göstererek yaygın bir kullanım alanı bulmuştur. (<http://www.akder.org>, E.T.: 04.02.2021).

Hidrolik ekipmanlar; pompalar, kumandalar, valfler, yardımcı valfler, güç iletim ve aktarma elemanları, bağlantı elemanları, yağ deposu ve depo alt elemanları gibi alt gruplara ayrılmaktadır. Hidrolik elemanlar güç gerektiren her alanda kullanılmak ile birlikte ana kullanım alanları şunlardır;

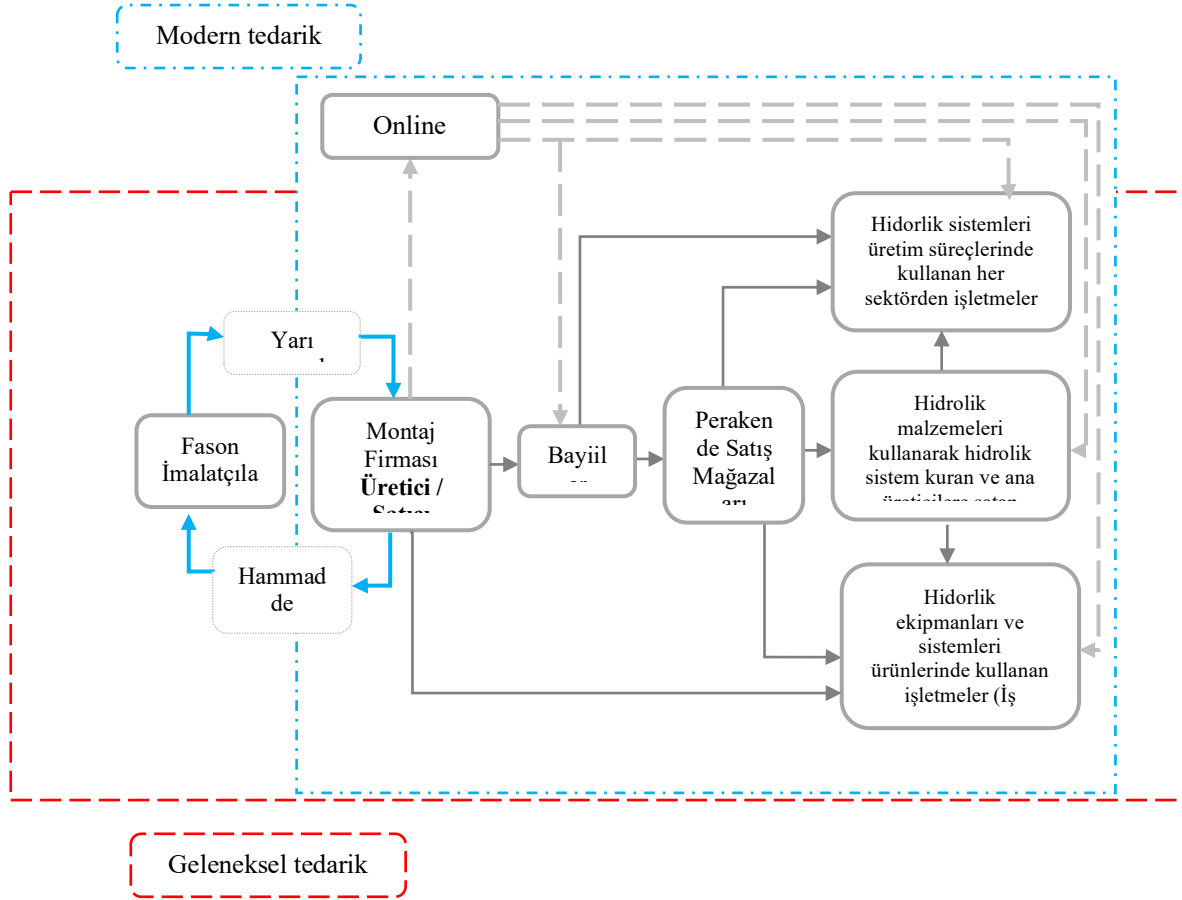
İmalat sistemlerinde (imalat süreçlerinde kullanılan tezgah ve makinelerin büyük bölümünde; örneğin hidrolik aynalar, puntalar, taretler, dik işlem merkezlerinde yer alan tutucular, taşlama tezgahlarının hareket mekanizmalarında, taşıma, kaldırma, döndürme gibi güç isteyen hareket sistemlerinin tamamında hidrolik ekipmanlar kullanılmaktadır).

Hidrolik sistem kuran işletmeler (iş makineleri (kazıcı, yükleyici, tarım makineleri, vinç, platform, damper, pres vb.) üreten işletmeler için hazır hidrolik sistem üreten işletmeler).

Hidrolik ekipmanları ve sistemleri ürünlerinde kullanan işletmeler (kazıcı, yükleyici, tarım makineleri, vinç, platform, damper, pres ve benzeri her türlü tezgahı üreten ve bu hidrolik sistemleri kendi bünyesinde üretim malzemesi olarak kullanan işletmeler).

Hidrolik ekipman imalatı tedarik zinciri içerisinde fason imalatçılar, ana imalatçılar, bayiiler, perakende satış mağazaları ve müşteriler yer almaktadır. 2020 yılı itibariyle sektörde online satış sistemine başlanmış olup online satış mağazası yeni bir aktör olarak zincirde yerini almıştır. Hidrolik ekipman imalatı tedarik zinciri Şekil 1’de gösterilmiştir.

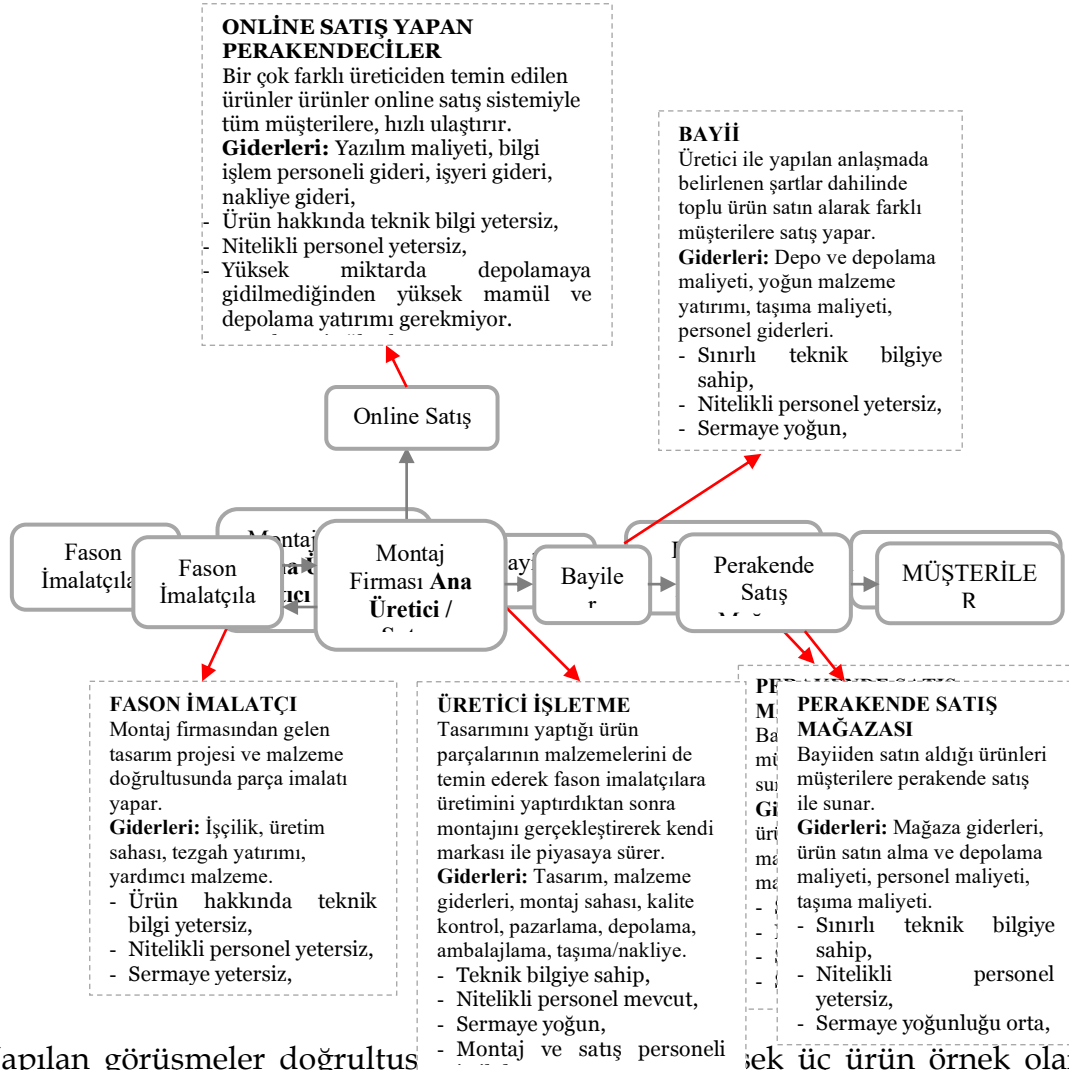
Şekil 1.Hidrolik Ekipman İmalatı Tedarik Zinciri



Müşteriler farklı amaçlar doğrultusunda faaliyet gösteren geniş bir yelpazede yer almaktadır. Zincir içinde müşteriler dahil edilmeyerek üretim ve dağıtım faaliyetlerinde yer alan aktörlerin genel özelliklerine Şekil 2’de gösterilmiştir.

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Şekil 2.Hidrolik Ekipman İmalatı Tedarik Zincirinde Yer Alan Aktörlerin Genel Özellikleri



Yapılan görüşmeler doğrultusunda üç ürün örnek olarak belirlenmiştir. Birinci örnek inceleme 25 cc el pompası üzerinde gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2 – El pompası maliyet/kazanç analizi

Değerlendirme kriterleri	Fason Üretici	Montaj /Ana Üretici	Bayii	Perakende Satış	Online Satış
Brim ürün maliyeti (TL)	8,00	16,37	173,00	186,00	173,00
Brim ürün başına genel gider (TL)	4,00	85,00	2,60	2,79	1,21
Toplam maliyet (TL)	12,00	101,37	175,60	188,79	174,21
Satış fiyatı (TL)	16,37	180,00	216,00	216,00	216,00
Kar (TL)	4,37	78,63	40,41	27,21	41,79
Karlılık (%)	36,42	77,57	23,01	14,41	23,99
1000 adet ürün üretilmesi durumunda kazanç	4.370,00	78.630,00	40.405,00	27.210,00	41.789,00

İkinci örnek inceleme  $\frac{3}{4}$  Quick Coupling üzerinde gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3 –  $\frac{3}{4}$  Quick Coupling maliyet/kazanç analizi

Quick Coupling (3/4)	Değerlendirme kriterleri	Fason Üretici	Montaj /Ana Üretici	Bayii	Perakende Satış	Online Satış
	Brim ürün maliyeti (TL)	4,00	8,19	64,00	69,00	64,00
	Brim ürün başına genel gider (TL)	2,00	30,61	0,96	1,04	0,51
	Toplam maliyet (TL)	6,00	38,80	64,96	70,04	64,51
	Satış fiyatı (TL)	8,19	65,50	80,00	80,00	80,00
	Kar (TL)	2,19	26,70	15,04	9,97	15,49
	Karlılık (%)	36,50	68,81	23,15	14,23	24,01
	1000 adet ürün üretilmesi durumunda kazanç	2.190,00	26.700,00	15.040,00	9.965,00	15.488,00

Üçüncü örnek inceleme  $1\frac{1}{4}$  Quick Coupling üzerinde gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4 –  $1\frac{1}{4}$  Quick Coupling maliyet/kazanç analizi

Quick Coupling (1 1/4)	Değerlendirme kriterleri	Fason Üretici	Montaj /Ana Üretici	Bayii	Perakende Satış	Online Satış
	Brim ürün maliyeti (TL)	7,50	15,00	125,00	134,00	125,00
	Brim ürün başına genel gider (TL)	3,00	68,10	1,88	2,01	1,00
	Toplam maliyet (TL)	11,00	83,10	126,88	136,01	126,00
	Satış fiyatı (TL)	15,00	130,00	156,00	156,00	156,00
	Kar (TL)	4,00	46,90	29,13	19,99	30,00
	Karlılık (%)	36,36	56,44	22,96	14,70	23,81
	1000 adet ürün üretilmesi durumunda kazanç	4.000,00	46.900,00	29.125,00	19.990,00	30.000,00

Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde satış hacmi en yüksek olan üç ürün belirlenerek ürünlerin her bir aktör için maliyet ve satış tutarları edinilmiştir. Üreticinin farklı bayii türlerine ve perakende mağazalara satış tutarı farklılık göstermek ile birlikte hesaplamalarda bu fiyatların ortalaması alınarak ana üretici satış fiyatı belirlenmiştir. Maliyet ve satış fiyatı üzerinden kar miktarı ve karlılık yüzdesi belirlenerek Tablo 2, 3 ve 4’de sunulmuştur. Son olarak değerlendirmelerde karışıklık olmaması amacıyla satış hacmi yüksek bu üç ürünün değerlerinin ortalaması alınarak Tablo 5’de brim ürün değerlendirmesi olarak sunulmuştur.

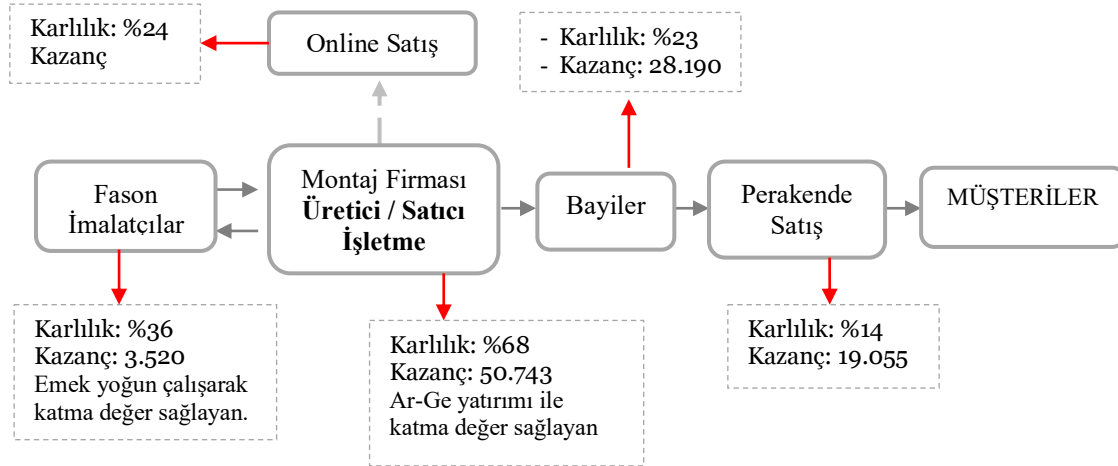


Tablo 5 – Brim ürün maliyet/kazanç analizi

	Değerlendirme kriterleri	Fason Üretici	Montaj /Ana Üretici	Bayii	Perakende Satış	Online Satış	
<b>Brim Ürün</b>	Toplam maliyet (TL)	9,67	74,42	122,48	131,61	121,57	Toplam Kazanç <b>130,6</b>
	Satış fiyatı (TL)	13,19	125,17	150,67	150,67	150,67	
	Kar (TL)	3,52	50,74	28,19	19,06	29,09	
	Karlılık (%)	36,41	68,18	23,02	14,48	23,93	
	1000 adet ürün üretilmesi durumunda kazanç	3.520,0	50.743,3	28.190,0	19.055,0	29.092,3	<b>100</b>
	Tedarik zincirinde elde edilen toplam kazanç içerisindeki pay (%)	<b>2,70</b>	<b>38,85</b>	<b>21,58</b>	<b>14,59</b>	<b>22,28</b>	

Tablo 5’de hesaplanan brim ürün maliyet/kazanç analizinin tedarik zinciri aktörleri arasındaki dağılımı Şekil 3’de gösterilmiştir.

Şekil 3.Hidrolik Ekipman İmalatı Tedarik Zincirinde Elde Edilen Toplam Kazancın Zincir Üyeleri/ Aktörler Arasında Paylaşımı



## SONUÇ

Araştırma kapsamında hidrolik ekipman imalatı alanında faaliyet gösteren işletme yetkilileri ile görüşülerek hidrolik ekipman tedarik zincirinde faaliyet gösteren aktörler tanımlanmıştır. Tedarik zincirinin yapısı ve zincirde yer alan aktörlerin genel özellikleri Şekil 1 ve 2’de sunulmuştur.

Arkasından tedarik zincirinde faaliyet gösteren aktörler ile görüşmeler yapılarak satış hacmi en yüksek olan üç ürün belirlenerek ürünlerin her bir aktör için maliyet ve satış tutarları edinilmiştir. Maliyet ve satış fiyatı üzerinden kar miktarı ve karlılık yüzdesi belirlenerek Tablo 2, 3 ve 4’de sunulmuştur. Son olarak değerlendirmelerde karışıklık olmaması amacıyla satış hacmi yüksek bu üç ürünün değerlerinin ortalaması alınarak Tablo 5’de brim ürün değerlendirmesi olarak sunulmuştur. Zincirin tamamında elde edilen toplam değer/kazancın zincir üyeleri/aktörler arasında nasıl paylaşıldığı tespit edilmiş ve Şekil 3’de sunulmuştur.

Öncelikle karlılık yüzdelerine bakıldığında en fazla karlılığa sahip olan aktörün fason üretici olduğu görülmektedir. Ancak bu sonuç oldukça yanıltıcı olup elde edilen kar tutarı üzerinden karşılaştırma sonucun daha doğru değerlendirilmesini sağlayacaktır. Ürünlerin biner adet üretildiği varsayılarak elde edilen kazanç miktarı incelendiğinde büyük bir dengesizlik olduğu görülmektedir. Biner adetlik ürünün üretim ve satış zincirinin sonunda müşteriye satılmasıyla birlikte fason üretici 3.520 TL kazanç elde ederken ana üretici bunun 14,4 katı olan 50.743 TL kazanmaktadır. Ancak ana üretici ürün geliştirme için Ar-Ge faaliyetleri yürütmekte ve ortaya çıkardığı katma değer karşılığını almaktadır. Benzer şekilde malzeme maliyetleri, kalite kontrol, montaj ve garanti maliyetlerine de ana üretici katlanmaktadır. Çünkü ürünün garantisi %90 oranında ana üreticiye %10 oranında fason üreticiye ait olup satışta yer alan aktörler hata maliyeti ile karşılaşmamaktadırlar. Satılmayan ürünler ana üreticiye iade edilmektedir.

Bin adet ürünün satış zinciri içerisindeki satış rakamları incelendiğinde; bayiinin %23'lük bir karlılık oranı karşılığında 28.190 TL (fason üreticinin 8 katı) kazanmakta olduğu, perakende satış yapan işletmenin %14'lük karlılık oranı ile 19.055 TL (fason üreticinin 5 katı) elde ettiği görülmektedir. Ürün üzerinde hiçbir katma değer oluşturulmadan elde edilen bu kazanç miktarları fason üretici ile kıyaslandığında oldukça yüksektir. Son olarak online satış işletmesine bakıldığında %24 karlılık oranı ile 29.092 TL'lik (fason üreticinin 8 katı) bir kazanç elde edildiği görülmektedir. Hidrolik ekipman sektöründe online satış 2020 yılı sonu itibarıyla başlamış olup uzun dönemde uygulamanın geliştirilip satışların yaygınlaştırılması ile birlikte çok daha yüksek karlılık rakamlarına ulaşılabileceği hedeflenmektedir.

Bu noktada dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta imalatı yapan ve katma değeri emek olarak sunan fason üreticinin kazancının düşüklüğüdür. Brim ürünün imalat, satış ve dağıtım süreçlerinde yer alan aktörlerin elde ettiği kar miktarlarının toplamı alındığında 131 TL'lik katma değer olduğu görülmektedir. Bu katma değer sadece 3,52 TL'si (% 2,7) fason üreticinin kazancıdır. Diğer aktörlere bakıldığında toplam kazancın %38,85'inin ana üreticiye, %21,58'inin bayiiilere, %14,59'unun perakende satış mağazalarına ve %22,28'inin online satış mağazasına ait olduğu görülmektedir.

Bu durum mikro işletme düzeyinde faaliyetlerini yürütmekte olan fason üreticiler için önemli bir dezavantaj olup sürdürülebilir imalat endüstrisi için de önemli bir risktir. Türkiye'nin ekonomik gelişiminde önemli bir yere sahip olan imalat bu kadar düşük kazançlar ile sürdürülebilir olmayacaktır. Bu kapsamda üründe yoğun emek ile katma değer yaratan fason imalatçıların korunması yönünde politika geliştirilmesi önemli bir gerekliliktir.

Bu çalışmanın amacı tedarik zincirlerinde değer analizi yapılarak elde edilen kazançların nasıl paylaşıldığının belirlenmesidir. Özellikle uzun dönemde olumsuz etkilerinin artacağı düşünülen fason işçilik faaliyetlerinin durumu incelenmiştir. Araştırmanın en önemli sınırlılığı sektörde faaliyet gösteren aktörlerin, özellikle de ana üreticilerin (montaj/satıcı işletme) görüşme yapma

ve maliyet/fiyat bilgilerini paylaşma konusunda isteksiz davranması nedeniyle az sayıda görüşme yapılmış olmasıdır. Daha fazla görüşme ile araştırma sonuçlarının genelebilmesi sağlanacaktır.

Aynı zamanda farklı sektörlerde de ana üretici - satıcılar - fason üreticiler arasında benzer durumların varlığı söz konusudur. Gelecek çalışmalarda farklı sektörlerde faaliyet yürüten tedarik zincirlerinde benzer araştırmaların yapılması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- AKDER (Akışkan Gücü Derneği), *Hidrolik nedir?*. (<http://www.akder.org/tr/makale/288-hidrolik-nedir#.YBvvQegzY2w>, E.T.: 04.02.2021.
- Eraslan, İ. H., Kuyucu, A. D. H. & Bakan, İ. (2008). Değer zinciri (value Chain) yöntemi ile Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 307-332.
- Eisenhardt, K. M. and Graebner, M. E. (2007). 'Theory building from cases: Opportunities and challenges', *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No.1, pp. 25-32.
- Erçetin, Ş. Ş. (2020) Araştırma Teknikleri, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Fisher, M. L. (1997). What is the right supply chain for your product?. *Harvard Business Review*, 75, 105-117.
- Frederick, S. (2014, September). Combining the global value chain and global IO approaches. In *Center on Globalization, Governance & International Conference on the Measurement of International Trade and Economic Globalization Aguascalientes, Mexico* (Vol. 29).
- Hellin, J., & Meijer, M. (2006). Guidelines for value chain analysis. *Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), Rome, Italy*.
- Jones, L., Demirkaya, M. & Bethmann, E. (2019). Global value chain analysis: concepts and approaches. *Journal of International Commerce and Economics*, April, 1.
- Kaplinsky, R. (2000). Globalisation and unequalisation: What can be learned from value chain analysis?. *Journal of Development Studies*, 37(2), 117-146.
- Kaplinsky, R. (2004). Spreading the gains from globalization: what can be learned from value-chain analysis?. *Problems of Economic Transition*, 47(2), 74-115.
- Kılıçoğulları, P. & Akman, G. (2005). Değer analizinin ürün tasarımındaki rolü: Bir uygulama.
- McCutcheon, D. M. & Meredith, J. R. (1993). Conducting case study research in operations management. *Journal of Operations Management*, 11(3), 239-256.
- Michael E. Porter (2010), *Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, (Çeviren: Gülen Ulubilgen), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2010, s.44.
- Pires, A. & Avila, P. (2015). An approach about the value analysis methodology. In *Proceedings of 2100 Projects Association Join Conferences*, Vol. 3, pp. 16-21.

- Rosales, R. M., Pomeroy, R., Calabio, I. J., Batong, M., Cedo, K., Escara, N., Facunla, V., Gulayan, A., Narvadez, M., Sarahadil, M. & Sobrevega, M. A. (2017). Value chain analysis and small-scale fisheries management. *Marine Policy*, 83, 11-21.
- Roszak, M. T., & Szewieczek, D. (2007). Application of value analysis in processes of cog-wheels production. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 20(1-2), 559-562.
- Savcı, Mustafa (2012). *Çay işletmelerinde üretim maliyetlerinin değer zinciri analizi* (Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Los Angeles, CA: SAGE.

## SOSYAL MEDYA REKLAMLARININ ÖZEL SAĞLIK KURUMLARININ REKLAM VERME EĞİLİMİNE ETKİLERİ

Melih GÜNEY<sup>1</sup>  
Mine M. AFACAN FINDIKLI<sup>2</sup>

### Özet

Günümüz dünyasında hızla gelişen teknolojiler ve bu teknolojilere son kullanıcıların erişiminin kolaylaşması şüphesiz ki internet ve sosyal medyanın marka ve işletmeler açısından bir pazarlama aracı olarak ele alınmasına imkan tanımıştır. Bu durum kullanıcı algı ve satın alma davranışlarının her zamankinden daha fazla önem kazanmasına sebebiyet vermiştir. Araştırmacılar geçmişte yapmış oldukları araştırmalarla ortaya koydukları model ve teorilere istinaden kullanıcıların gerek sosyal medyaya olan bakış açısını gerekse sosyal medya üzerinden yapılan satın alma davranışlarını açıklamaya çalışmıştır. Yapılan bu araştırmalarda araştırmacıların tüketicilerin sosyal medya üzerinden satın alma davranışına yönelik algılarının ölçmeye çalıştığı görülmektedir. Bununla birlikte tüketicinin satın alma davranışını gerçekleştirip gerçekleştirmediğine yönelik sayısal bir analize ise literatürde rastlanmamaktadır. Bu çalışmada, özel sağlık sektöründe faaliyet gösteren hastanelerin yapmış oldukları sosyal medya reklamlarının özel sağlık kurumlarının çıktılarına (randevu sayısı, muayene sayısı, ameliyat sayısı, ciro, özel sağlık kurumlarının web sitelerini ziyaret eden kullanıcı sayısı, özel sağlık kurumlarının web sitelerini arama motorları aracılığıyla ziyaret eden kullanıcı sayısı) olan etkileri ve bu çıktıların özel sağlık kurumlarında reklam veren yöneticilerin reklam verme eğilimlerine yapmış olduğu etkiler incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Özel Sağlık Sektörü, Sağlık Hizmetleri Pazarlaması, Dijital Pazarlama, Sosyal Medya, İnternet Reklamcılığı

## THE EFFECTS OF SOCIAL MEDIA ADVERTISEMENTS ON ADVERTISEMENTS TENDENCY OF PRIVATE HEALTH INSTITUTIONS

### Abstract

In today's world, the rapidly developing technologies and the ease of access to these technologies by the end-users undoubtedly enabled the internet and social media to be considered as a marketing tool for brands and businesses. This situation has caused user perception and purchasing behavior to gain more importance than ever before. Researchers have tried to explain both viewpoints of users regarding social media and their behavior of purchasing through social media, based on the models and theories they have put forth with their past research. In the studies carried out before, it is seen that researchers have tried to measure the perceptions of consumers towards the behavior of purchasing through social media. However, a numerical analysis as to whether the consumer carries out the purchasing behavior or not is not encountered in the literature. This study investigates the effects of social media advertisements of the hospitals operating in the private health sector on the outputs of the private health institutions (the number of appointments, examinations, operations, turnover, the number of users visiting the websites of the private health institutions) and the effects of these outputs on the advertising tendencies of the managers of private health institutions.

**Keywords:** Private Health Institutions, Healthcare Marketing, Digital Marketing, Social Media, Online Advertising

### GİRİŞ

Bilginin ve iletişimin fevkalade öneme sahip olduğu günümüzde bireyler, internet ve sosyal medya aracılığıyla bilgiye hızlı bir şekilde ulaşabilmektedirler. İnternet ve sosyal medya günümüz dünyasını şekillendiren, tüketicilerin satın

<sup>1</sup> Öğr. Gör., İstanbul aydın üniversitesi, [melihg@aydin.edu.tr](mailto:melihg@aydin.edu.tr)

<sup>2</sup> Doç. Dr., Beykent Üniversitesi, [minefindikli@beykent.edu.tr](mailto:minefindikli@beykent.edu.tr)

alma davranışlarını etkileyen kültürel, sosyal ve psikolojik faktörlerin yer aldığı bir mecra haline gelmiştir. Şüphesiz ki bu durum kullanıcıların günlük yaşamındaki alışkanlıklarını da etkilemektedir. Tüketiciler artık alacakları ürünü internetten araştırmakta, satın alma işlemini internetten gerçekleştirmekte, gidecekleri tatili internetten belirlemekte, hatta kişisel gelişimleri için eğitimlerini dahi internetten almaktadırlar. Bu durum hayatın her alanında olduğu gibi sağlık alanında da kendini göstermektedir. Artık hastane randevuları internetten alınmakta, doktor ve hastane seçimi internetten yapılan araştırmalar sonucu belirlenmektedir (Fener & Çimen 2016). Hatta öyle ki kullanıcılar bununla da kalmıyor sosyal medyada oluşturdukları gruplar, bloglar ve sayfalar ile aynı hastalığa yakalanan, aynı tedaviyi gören, aynı hizmeti alan bireylerle buluşmakta, bilgi paylaşımında bulunmakta, hastalıkla ilgili mücadelelerini ve başarılarını birbirleriyle paylaşmaktalar. Sağlık hizmetlerinden yararlanan tüketicilerin bu birliktelikleri, bireylerin sağlıkla ilgili bilgilendirme ve yardım alma ihtiyaçlarını da bizler için ortaya koymaktadır. (Norton & Strauss 2012). Bu anlamda hayati öneme sahip sağlıkla ilgili bilgilerin doğru ve güncel olması, toplumun ve bireylerin sağlıkla ilgili konularda bilgilendirilerek bilinçlendirilmesi, sunulan hizmetlerin iyileştirilmesi, kalitenin artırılması ve en önemlisi toplum sağlığının geliştirilmesi adına gerek kamu gerekse özel sağlık kurumlarının internet ve sosyal medyayı önemsemesi büyük önem taşımaktadır.

İnternet ve sosyal medya sağlık kurumları için sadece bilgilendirme amaçlı bir platform değil aynı zamanda karlılıklarını arttırabilmek adına daha az maliyetle, daha yüksek verimlilikle tutundurma, itibar yönetimi, hasta ilişkileri yönetimi gibi faaliyetleri gerçekleştirebildikleri ve marka bilinirliklerini sağlayıp, potansiyel tüketicilere ulaşabildikleri bir mecra konumundadır. Bu bağlamda sağlık profesyonelleri stratejilerini hayata geçirirken doğru pazarlama stratejileri geliştirmek, pazarın geleceğini tahmin etmek ve pazarlamaya ilişkin kararları doğru verebilmek için tüketicilerin ihtiyaçlarını, taleplerini ve tepkilerini anlamak zorundadırlar. Öncelikle tüketicilerin harcama davranışlarını, hangi ürün veya hizmeti talep ettiklerini, neden ve nasıl talep ettiklerini ne zaman talep ettiğini ve ne sıklıkla talep ettiklerini bilmeleri gerekmektedir. Bu ve benzeri soruların cevabı ancak tüketicilerin satın alma davranışlarının incelenmesiyle mümkündür.

Geçmiş dönemlerde dönemin koşullarına uygun olarak pazarlama profesyonelleri, satın alma kararlarını, tüketici davranışlarıyla eş değer tutmuştur. Ancak günümüzde değişen koşullar, ortaya atılan yeni teoriler ışığında satın alma öncesi ve sonrası davranışların incelenmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. İnternet üzerinden pazarlama kavramı hakkında bir saptama da bulunurken öncelikle bir tüketici olarak insan faktörünün, diğer bütün faktörlerden daha önemli bir yer teşkil ettiği unutulmamalıdır. Tüketicilerin gelişmekte olan teknoloji karşısında değişen davranış ve tutumlarının online satın alma davranışlarını nasıl etkilediğini, bu etkilerin nasıl sonuçlar doğurduğunu ve bu etkilere sebep olan faktörlerin neler olduğunu bilmek büyük önem taşımaktadır (Odabaşı & Barış 2018).

Satın alma davranışını etkileyen öncül değişkenlerin farklı ürün sınıfları için incelenmesinin, pazarlama profesyonelleri ve araştırmacılar için önemli faydalar sağlayacağı şüphe götürmez bir gerçektir. Bu anlamda geçmişte yapılan çalışmalara bakıldığında araştırmacıların yaptıkları anket çalışmalarıyla tüketicilerin gelişmekte olan teknoloji karşısında değişen davranış ve tutumlarını ve bu bağlamda satın alma niyetlerini belirlemeye çalıştığı görülmektedir. Bu teorik çerçeve içerisinde sağlık alanında tüketici satın alma davranışlarını açıklamaya çalışan ve ele alan anket ve ampirik birçok çalışmaya rastlanırken tüketicilerin satın alma niyetlerinin gerçekleşip gerçekleşmediğine yönelik bir çalışmaya ise rastlanmamıştır. Bu nedenle, yapılan bu araştırma özellikle Türkiye’de öncü bir araştırma olması ve daha ayrıntılı bilgilere ulaşılmak istenmesi nedeniyle özel sağlık kurumları yöneticileri, pazarlama profesyonelleri ve araştırmacılar için önem taşımaktadır. Yapılan bu çalışmanın amacı sağlık alanında tüketici davranışlarına ışık tutmak, sosyal medya reklamlarının özel sağlık kurumlarında tüketici davranışlarına etkisini ölçmek ve özel sağlık kurumlarının web sitesine olan yansımaları belirlemektir. İlgili çalışmanın sağlık sektöründe özel sağlık kurumlarının yöneticilerine ve pazarlama profesyonellerine gelecekteki stratejileri oluşturmada, faaliyet alanlarını belirlemede ışık tutacağı düşünülmektedir.

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Dijitalleşen dünyada iletişim araçlarının değişmesi hayatın her alanında olduğu gibi iletişim ve pazarlama alanında da zorunlu bir değişim süreci başlatmıştır. Bu süreç içerisinde ortaya çıkan internetten pazarlama kavramı, pazarlamayı dönüştüren ve tüketiciye yaklaştıran bir süreç olarak gelişim göstermiştir (Royle & Laing 2014). Özellikle son 20 yıl içinde gelişen teknolojiler ve bunun akabinde çıkan yeni teknolojik ürünlerin daha geniş kitleler tarafından kullanımının yaygınlaşması dijital pazarlamanın veya diğer adıyla internet üzerinden pazarlamanın doğuşunu ve gelişimini hızlandırmıştır. Bu kapsamda internetten pazarlama kavramı da pazarlama iletişimini daha etkili bir şekilde yapabilmek ve daha geniş kitlelere ulaşabilmek adına internet teknolojisi tarafından sunulan tüm olanaklardan yararlanmayı amaçlayan bir pazarlama türü olarak karşımıza çıkmaktadır (Merisavo 2006). Tüketicilerin geleneksel iletişim kanalları yerine dijital iletişim kanallarını kullanması, mobil cihazların yaygınlaşması ve buna mukabil tüketicilerin internet teknolojilerini hayatlarının her anında kullanması markalar açısından da dijital pazarlamayı da zorunlu bir hale getirmiştir. Bu anlamda dijital pazarlama markaların hedef tüketicisine ulaşması ve onlarla iletişim kurması açısından büyük önem taşımaktadır.

Teknolojinin satın alma davranışlarına etkisine bakıldığında ürün ve hizmet pazarlamasında ve tanıtımında tüketiciler tarafından en çok kullanılan iletişim kanallarının başında sosyal medya geldiği görülmektedir (McCorkindale 2010). Konuyla ilgili yapılan bir başka araştırmaya göre tüketicilerin yüzde 55’inin bir ürün ve hizmet satın alma davranışı sergilerken sosyal medyadan etkilendiği sonucu ortaya çıkmıştır (Solmaz ve diğ. 2013). Tüketici tarafında araştırma sonuçları sosyal medyanın etkinliğinin varlığını doğruluyorken sosyal medyanın pazarlama ile olan ilişkisine yönelik 2014 yılında yapılan bir

araştırmaya göre ise pazarlama profesyonellerinin yüzde 94'ü de kendi işletmeleri için sosyal medyanın önemli olduğunu vurguladıkları görülmektedir (Stelzner 2014).

Ekonomik hayatın yapıtaşları faaliyet gösteren işletmeler olup, hayatta kalabilmelerinin yegâne unsuru kâr edebilmeleridir. İşletmeler amaçlarını gerçekleştirebilmek adına üretim, satın alma, insan yönetimi, halkla ilişkiler, pazarlama gibi birçok alanda faaliyet gösterirler. Pazarlama da bu alanlarda biridir. Amacı ne olursa olsun hemen hemen bütün işletmelerin ana işletmecilik fonksiyonlarından biri pazarlamadır. (Şahin 2013). Pazarlamanın temelinde ise toplumun ve bireyin ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik değişim yatmaktadır. Özel sektöre açılmasıyla hızla büyüyen ve teknolojinin yardımıyla hızla gelişen sağlık sektörü de pazarlama anlayışını benimseyen iş kollarından biri haline gelmiştir.

Yaklaşık son yirmi senedir sağlık hizmeti verilen kurum sayısında özellikle de özel sağlık alanında nüfus artış oranı ile orantılı hızlı bir büyüme söz konusudur. Bununla birlikte sağlık sektöründe verilen hizmetlerin sunumu ve ilgili hizmetlerin kullanımında da gözle görülür bir artış gerçekleşmektedir (Erol & Özdemir, 2014). Sağlık hizmetlerinin sunumu uzun yıllar kamu destekli kurumlar tarafından sağlanmasından ötürü pazarlama ve tanıtım faaliyetleri, ahlaki yönden uzunca bir süre kabul görmemiş, seksenli yılların ortalarından itibaren değişen konjonktürle birlikte pazarlama anlayışı yavaş yavaş sağlık sektöründeki yerini almaya başlamıştır. İlk zamanlarda etik kaygılardan kaynaklı olarak duyulan endişeler sebebiyle ihtiyatlı yaklaşılmış olsa da artan faaliyetler, oluşan rekabet sağlık hizmetleri pazarlamasının bir uzmanlık alanı olmasına sebebiyet vermiştir (Karahana 2000). Sağlık sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin artan maliyet baskısı, piyasa ihtiyaçlarının artması, özel sağlık hizmeti veren işletmelerin çoğalması, pazar payının düşmesi sağlık sektöründe pazarlama anlayışının benimsenmesini sağlamıştır (Atilla 2010).

İnternet pazarlama profesyonelleri açısından bir pazarlama kanalıyken, tüketiciler açısından ise koruyucu, tedavi edici ve geliştirici sağlık hizmetleri hakkında bilgi alma aracı haline gelmiştir. Bununla birlikte çevrimiçi iletişim ağları hastaların satın alma davranışlarında da ciddi bir etkiye sahiptir. Tüketiciler artık hizmet alacakları doktor ve hastaneleri internette araştırmakta ve tercihlerini ona göre belirlemektedirler. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki dünya genelinde hastaların yüzde 60-80'ini internet üzerinden sağlık hizmetleri ile ilgili bilgi toplamaktadır (Tengilimoğlu 2000). Amerika'da yaşayan internet kullanıcılarının yüzde 61'i sağlık hizmetleri konusunda bilgi ve tavsiye için internete başvurmakta, Manhattan Araştırma Merkezi'nde yapılan bir araştırmaya göre Amerika'da yaşayan doktorların yüzde 39'u hastasıyla muayene gerektirmeyen sorunları internet üzerinden çözdüğü görülmektedir. İspanya Miguel Hernandez Üniversitesi'nin hasta tercihleri üzerine yapmış olduğu bir araştırmaya göre ise hastaların yüzde 90'ının doktora gitmeden önce gideceği doktorla ilgili bilgileri internet üzerinde araştırdığı görülmektedir (Kayabalı 2011). Türkiye'de yapılan bir araştırmaya göre ise hastaların yüzde 59,8'i hastane seçimi yapmadan önce, yüzde 64,4'ü ise doktor seçimi yapmadan önce sosyal medyayı araştırmakta olduğu görülmektedir (Fener & Çimen 2016).



Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde araştırmacıların yoğun bir şekilde tüketicilerin satın alma niyetlerini açıklamaya çalıştığı görülmektedir. Sağlık alanında tüketici satın alma davranışlarını açıklamaya çalışan ve ele alan anket ve ampirik birçok çalışmaya rastlanırken tüketicilerin satın alma niyetlerinin gerçekleşip gerçekleşmediğine yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, yapılan bu araştırma özellikle Türkiye’de öncü bir araştırma olması ve daha ayrıntılı bilgilere ulaşmak istenmesi nedeniyle özel sağlık kurumları yöneticileri, pazarlama profesyonelleri ve araştırmacılar için önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı sağlık alanında tüketici davranışlarına ışık tutmak, sosyal medya reklamlarının özel sağlık kurumlarında tüketici davranışlarına etkisini ölçmek ve özel sağlık kurumlarının web sitesine olan yansımaları belirlemektir. İlgili çalışmanın sağlık sektöründe özel sağlık kurumlarının yöneticilerine ve pazarlama profesyonellerine gelecekteki stratejileri oluşturmada, faaliyet alanlarını belirlemede ışık tutacağı düşünülmektedir.

## ÖRNEKLEM VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

### Araştırma Hipotezlerinin Oluşturulması ve Modeli

Literatürde önceki araştırmalar, sosyal medyanın tüketicilerin satın alma davranışlarını etkilediğini, internet üzerinden satın alınan ürün ve hizmetlere olan algının olumlu yönde etkilendiğini ortaya koymuştur (Kayabalı 2011; Fener & Çimen 2016; Pascual-Miguel ve diğ. 2015). Bu araştırmalar, değişen tüketici algısını anketler yoluyla belirlenmeye çalışmışlardır. Bu kapsamda, sağlık hizmetleri alanında benzer bir araştırmaya ulaşamamış olsa da sosyal medya reklamlarının diğer faaliyet alanlarındaki gibi tüketici satın alma davranışlarını anlamlı ve olumlu bir şekilde etkileyeceği öngörülmektedir. Bu amaçla, araştırmada iki ana hipotez belirlenmiştir.

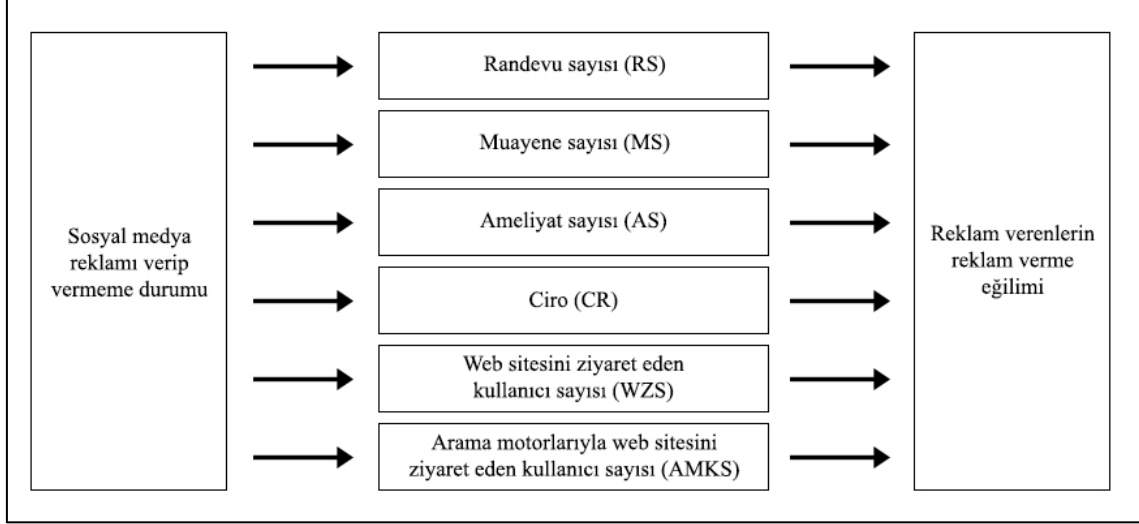
**1.H<sub>1</sub>:** Sosyal medya reklamlarının özel sağlık kurumlarının çıktıları üzerinde (randevu sayısı, muayene sayısı, ameliyat sayısı, ciro, web sayfası ziyaretçi sayısı, arama motoru ile gelen kullanıcı sayısı) anlamlı etkisi vardır.

**2.H<sub>1</sub>:** Özel sağlık kurumlarının çıktılarının (randevu sayısı, muayene sayısı, ameliyat sayısı, ciro, web sayfası ziyaretçi sayısı, arama motoru ile gelen kullanıcı sayısı) reklam verenlerin, reklam verme eğilimlerini üzerinde olumlu ve anlamlı yönde etkisi vardır.

Geçmişte yapılan çalışmalarda tüketicilerin satın alma davranışları Planlı Davranış Teorisi (The Theory Of Planned Behavior) çerçevesinde açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir (Ajzen 1991; Turan 2011; Cheung & Liao 2001; Akman & Mishra 2010; Venkatesh ve diğ. 2012; Çiçek & Mürütsoy 2014). Planlı Davranış Teorisi kapsamında hazırlanan bu çalışma ise yer alan hipotezlerin temel dayanağı, sosyal medya reklamlarının özel sağlık kurumlarının çıktıları üzerindeki etkisidir. Araştırma modeli, genel tarama modelleri içinde birden fazla değişken arasında etkileşimin olup olmadığını ve bu etkileşimin anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığını belirlemeyi hedefleyen ilişkisel tarama modelidir. Bu

kapsamda araştırma amacına uygun olarak hazırlanan model Şekil 1’de görülmektedir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



(Kısaltmalar; RS: Randevu sayısı, MS: Muayene sayısı, AS: Ameliyat sayısı, CR: Ciro, WZS: Özel sağlık kurumlarının web sitesini ziyaret eden kullanıcı sayısı, AMKS: Özel sağlık kurumlarının web sitesini arama motorlarıyla ziyaret eden kullanıcı sayısı)

### Veri toplama yöntemi

Çalışmada nicel veri kaynakları olarak günümüzde büyük veriyi iş stratejilerinde kullanan Facebook ve Instagram platformlarından yararlanılmıştır ve araştırma amacına uygun olarak açıklayıcı bir araştırma olarak kurgulanmıştır.

Araştırma verileri, bir hastane yönetim programı olan BİZMED ve web analiz uygulaması olan Google Analytics sitesinden alınmıştır. BİZMED programından alınan veriler; randevu sayısı, muayene sayısı, ameliyat sayısı ve ciro miktarıdır. Web analiz uygulaması olan Google Analytics’ten alınan veriler ise web sayfası ziyaretçi sayısı, arama motoru ile gelen kullanıcı sayısıdır. Ayrıca Facebook ve Instagram reklamları aracılığıyla sosyal medya takip edilmiştir. Facebook ve Instagram sosyal ağlarında yer alan Potansiyel Müşteri Formları reklam modeli ile 12 Haziran - 13 Ağustos 2018 tarihleri arasında özel bir sağlık kurumunun göz sağlığı merkezine ait göz lazer operasyonu reklamları yapılmıştır. İlgili reklamlara tıklayan kullanıcıların karşısına basit bir form çıkmış ve reklama tıklayan kullanıcılardan ad-soyad, e-posta adresi ve telefon numarası istenmiştir. Kullanıcılar istenilen bilgileri forma yazarak, özel sağlık kurumundan bilgi talebi oluşturmuşlardır. Talebi alan özel sağlık kurumu ilgili formu dolduran kişiyi çağrı merkezi aracılığıyla arayarak kullanıcıya göz lazer operasyonlarıyla ilgili bilgi aktarmış ve kullanıcının göz muayenesi almasını sağlamaya çalışmıştır. Diğer taraftan talep oluşturan kullanıcının bilgileri hastane bilgi yönetim sistemi BİZMED’e işlenmiş olup, araştırmaya konu olan randevu, muayene, operasyon ve ciro bilgisi BİZMED tarafından sağlanmıştır. Araştırmanın web site tarafıyla ilgili veriler ise Google’ın web site performans uygulama aracı Google Analytics yardımıyla elde edilmiştir.

### Araştırma Örneklemi

Özel sağlık kurumlarında sosyal medya reklamlarının etkisini ölçmek için yapılan bu araştırmanın evreni İstanbul ilinde Facebook ve Instagram sosyal ağlarını kullanan ve lazer göz operasyonu yaptırmayı düşünen kişilerdir. Evrenin İstanbul ili ile sınırlı tutulmasının yegâne sebebi araştırmanın yapıldığı sağlık kurumuna ulaşım anlamında kolay ulaşabilecek kişilerin tercih edilmesidir. Araştırmanın örnekleme yöntemi ise tesadüfi örnekleme yöntemi ile 18-60 yaş aralığında kadın ve erkek ayırt etmeksizin özel sağlık kurumunun bulunduğu lokasyona 20 kilometre mesafede yer alan kullanıcılardır. Reklam çalışmaları kapsamında 12 Haziran - 13 Ağustos 2018 tarihleri arasında 1.547.169 kişiye erişilmiş olup, 4.621.320 gösterim gerçekleştirilmiş ve 2.780 form toplanmıştır. Çalışmada, reklam yapılan dönem ve yapılmayan dönem aralığı baz alınarak 01.03.2018 - 15.09.2018 tarihleri arasında 199 gün içinde 2780 adet katılımcı verisi analiz edilmiştir.

Araştırmanın evreni ve örnekleminin belirlenmesinde güç analizinden yararlanılmıştır. Veri sayısının güçlü sonuçlar üretebilme yeteneğinin varlığı için güç analizi, G\*POWER 3.1 sürümü ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmalarda, istatistiksel gücün  $1-\beta = 0.80$  olmasının yeterli olduğunu (Cohen 1988) ve (Prajapati ve diğ. 2010) çalışmalarında belirtmiş, korelasyonlar ve grup farklılığı hesaplanacağı belirtilerek sonuçlar elde edilmiştir. İstatistik anlamlılık  $\alpha=0.05$  olarak alınmıştır.

Çalışmada kullanılan günlük verilerde bağımlı değişken olarak, sosyal medya reklamı olup olmama durumu (reklam verilen günler için =1 kod, verilmeyen günler için=0 kod) binary değişken olarak kategorik veri yapısında ele alınmıştır. Bağımsız değişkenler, Bizmed verileri ve Google Analytics verileri olmak üzere iki grupta ele alınan sürekli veri yapısındaki değişkenlerdir. Güç analizi sonucunda en az 153 örneklem ile çalışılması durumunda çalışmanın geçerliliği belirlenmiştir. Bu çalışmada 199 örneklem kullanılmış, yapılacak analizlerin güvenilir olacağı ortaya konulmuştur. Güç analizi sonucunda grup farklılığı analizlerinde ise en az 176 örneklem ile çalışılması durumunda çalışmanın geçerliliği belirlenmiştir. Bu çalışmada 199 örneklem kullanılmış, yapılacak analizlerin güvenilir olacağı ortaya konulmuştur.

### BULGULAR

İlk aşamada analizlerde hangi yöntemlerin kullanılmasının uygunluğuna karar verebilmek için boyutlara yönelik normallik testleri uygulanmıştır. Araştırmaya konu olan birinci hipotez için grup farklılıkları analizi yapabilmek adına bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Bu analizde amaç; sosyal medya reklam verilen dönem ile verilmeyen dönem için randevu sayısı, muayene sayısı, ameliyat sayısı, ciro, web sayfası ziyaretçi sayısı ve arama motoru ile gelen kullanıcı sayısı değişkenlerine yönelik anlamlı farklılık olup olmadığının belirlenmesidir.

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Tablo 4: Bağımsız Örneklem T Testi Sınama Sonuçları

	Gruplar	N	Ortalama	St. sapma	p
RS	Sosyal medya reklamı var	136	<b>130.518</b>	34.378	0.000*
	Sosyal medya reklamı yok	63	102.547	22.103	
MS	Sosyal medya reklamı var	136	<b>66.382</b>	15.567	0.025*
	Sosyal medya reklamı yok	63	58.587	12.442	
AS	Sosyal medya reklamı var	136	<b>19.904</b>	6.100	0.001*
	Sosyal medya reklamı yok	63	12.873	3.977	
CR	Sosyal medya reklamı var	136	<b>48558.792</b>	13927.357	0.037*
	Sosyal medya reklamı yok	63	41858.391	15516.711	
WZS	Sosyal medya reklamı var	136	<b>1687.941</b>	444.742	0.000*
	Sosyal medya reklamı yok	63	1365.888	349.543	
AMKS	Sosyal medya reklamı var	136	<b>1243.066</b>	362.501	0.004*
	Sosyal medya reklamı yok	63	1033.000	301.387	

\*0.05 için anlamlı farklılık, koyu (bold) gösterim

(Kısaltmalar; SMR: Sosyal medya reklamları, RS: Randevu sayısı, MS: Muayene sayısı, AS: Ameliyat sayısı, CR: Ciro, WZS: Özel sağlık kurumlarının web sitesini ziyaret eden kullanıcı sayısı, AMKS: Özel sağlık kurumlarının web sitesini arama motorlarıyla ziyaret eden kullanıcı sayısı)

Sonuçlardan görüleceği üzere, bütün değişkenler (RS, MS, AS, CR, WZS ve AMKS) anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakıldığında koyu olarak belirtilen dönemde yani reklam verilen dönem için yüksek değer alma durumu belirlenmiştir. Böylece sosyal medya reklam verilen dönemde olumlu gelişmelerin olduğu istatistiki açıdan ortaya konulmuştur.

Araştırmaya konu olan ikinci hipotez için ise lojistik regresyon analizi yapılmıştır. Lojistik regresyon kurulmasının amacı, sağlık sektöründe sosyal medya reklamı verip vermeme üzerinde hangi değişkenlerin daha etkili olduğunun belirlenmesidir. Bu analiz sonucunda, sosyal medyada hastaneyi reklama yönelten faktörlerin neler olduğu ortaya konularak, motive eden argümanlar belirlenmiştir.

Buradan hareketle, bağımlı değişken sosyal medya verilmesi durumu (verildi=1, verilmedi=0) kategorik değişkeni için BİZMED ve GOOGLE ANALYTICS grubu veriler ile model kurulmuştur. Farklı Lojistik Regresyon algoritmaları denenmiş (Forward: Conditional, Forward:LR, Forward:Wald, Backward:conditional, Backward:LR, Backward:Wald) toplam hata karesi en düşük olan "Forward:Wald" algoritması ile olan çözüm bilgileri Tablo 5'de verilmiştir.

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Tablo 0: Lojistik Regresyon Tahmin Sonuçları

Bağımsız değişkenler	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
RS	.080	.016	24.859	1	.000*	.923
MS	.076	.030	6.538	1	.011*	1.079
AS	.042	.007	30.946	1	.000*	.959
CR	.124	.051	5.958	1	.015*	1.132
WZS	.091	.033	7.536	1	.006*	1.095
AMKS	.038	.017	4.719	1	.030*	1.038
Sabit	3.658	1.458	6.290	1	.012*	.026
<b>Lojistik Model İçin Anlamlılık Testleri:</b> <b>Model Katsayıları için Omnibus Testi :</b> Model için Ki-Kare Değeri = 422.95, Prob = 0.000 <b>-2 Log likelihood = 592.61; Cox &amp; Snell R Square= 0.737; Nagelkerke R Square = 0.725</b> <b>Hosmer and Lemeshow Test:</b> Ki-Kare Değeri= 6.345, Prob=0.288 > 0.05						

\*0.05 için anlamlı değişken

(Kısaltmalar; SMR: Sosyal medya reklamları, RS: Randevu sayısı, MS: Muayene sayısı, AS: Ameliyat sayısı, CR: Ciro, WZS: Özel sağlık kurumlarının web sitesini ziyaret eden kullanıcı sayısı, AMKS: Özel sağlık kurumlarının web sitesini arama motorlarıyla ziyaret eden kullanıcı sayısı)

Lojistik regresyon sonuçlarından görüleceği üzere, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde istatistik anlamlı çıkmıştır. Model sonuçlarına göre; Exp(b) değerine bakıldığında sosyal medya reklam verme durumu üzerinde en etkili değişken ciro olmaktadır (1.132). Ciro yükseldikçe reklam verme eğilimi yüzde 12.4 artmaktadır. İkinci sırada WZS değişkeni Exp(b) değeri=1.095 ile yüzde 9,1 reklam verme durumunu arttırıcı etkili değişkendir. Üçüncü sırada, MS değişkeni Exp(b) değeri=1.079 ile yüzde 7.6 reklam verme üzerinde arttırıcı etkiye sahiptir. Dördüncü sırada AMKS değişkeni Exp(b) değeri=1.038 ile yüzde 3.8 reklam verme üzerinde arttırıcı etkilidir. Daha sonra AS değişkeni ve RS değişkeni sosyal medya reklamlarını arttırıcı etkili olarak elde edilmiştir. Bu durumda, ciro değerinin yükselmesi sosyal medya reklamı verme durumunda en etkili motive ölçütüdür.

Çalışmanın ikinci ana hipotezinin test edilmesi için, biri binary yapıda kategorik veri ile diğerleri sürekli yapıda normal dağılımlı veriler olduğu için ilişki analizinde Kendall's tau-b testi kullanılmıştır.

Tablo 6: Kendall's Tau-b İlişki Analizi Sonuçları

		SMR	RS	MS	AS	CR	WZS	AMKS
SMR	r	1.000	<b>0.183*</b>	<b>0.179*</b>	<b>0.152*</b>	<b>0.192*</b>	<b>0.115*</b>	<b>0.134*</b>
	p	.	0.000	0.003	0.006	0.013	0.028	0.021
RS	r		1.000	<b>0.243*</b>	<b>0.106*</b>	<b>0.166*</b>	<b>0.101*</b>	<b>0.108*</b>
	p		.	0.000	0.035	0.001	0.037	0.025
MS	r			1.000	<b>0.097*</b>	<b>0.248*</b>	<b>0.121*</b>	<b>0.122*</b>

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

	p			.	0.025	0.000	0.013	0.012
AS	r				1.000	<b>0.314*</b>	<b>0.156*</b>	<b>0.162*</b>
	p				.	0.000	0.002	0.001
CR	r					1.000	<b>0.243*</b>	<b>0.247*</b>
	p					.	0.000	0.000
WZS	r						1.000	<b>0.153*</b>
	p						.	0.000
AMKS	r							1.000
	p							.

\*0.05 için anlamlı değişken

(Kısaltmalar; SMR : Sosyal medya reklamları, RS: Randevu sayısı, MS: Muayene sayısı, AS: Ameliyat sayısı, CR: Ciro, WZS: Özel sağlık kurumlarının web sitesini ziyaret eden kullanıcı sayısı, AMKS: Özel sağlık kurumlarının web sitesini arama motorlarıyla ziyaret eden kullanıcı sayısı)

Tablo 6’da görüleceği üzere, Sosyal medya reklamları arttıkça randevu sayısı yüzde 18.3 artmakta, muayene sayısı yüzde 17.9 artmakta, ameliyat sayısı yüzde 15.2 artmakta ve ciro değeri yüzde 19.2 artış göstermektedir. Diğer yandan, sosyal medya reklamları arttıkça WZS değişkeni yüzde 11.5 artmakta ve AMKS değişkeni yüzde 13.4 artış göstermektedir. Bu durumda sosyal medya reklamı verme en çok ciro değişkeni üzerinde etkili olacaktır.

Randevu sayısı arttıkça MS yüzde 24.3 artmakta, AS değişkeni yüzde 10.6 artmakta, Ciro değişkeni yüzde 16.6 artmakta, WZS değişkeni yüzde 10.1 artmakta, AMKS değişkeni yüzde 10.8 artış göstermektedir. Muayene sayısı arttıkça; AS değişkeni yüzde 9.2, ciro yüzde 24.8, WZS yüzde 12.1 ve AMKS yüzde 12.2 oranında artış göstermektedir. Ameliyat sayısı arttıkça ciro değeri yüzde 31.4 artmakta, WZS değişkeni yüzde 15.6 artmakta, AMKS değişkeni yüzde 16.2 artış göstermektedir. Ciro değişkeni arttıkça WZS yüzde 24.3 ve AMKS ise yüzde 24.7 artış göstermektedir. WZS değişkeni arttıkça AMKS yüzde 15.3 artış göstermektedir.

Yapılan bu çalışma ile sosyal medya üzerinden yapılan reklamların, özel sağlık kurumlarının çıktılarına (randevu sayısı, muayene sayısı, ameliyat sayısı, ciro, özel sağlık kurumlarının web sitelerini ziyaret eden kullanıcı sayısı, özel sağlık kurumlarının web sitelerini arama motorları aracılığıyla ziyaret eden kullanıcı sayısı) olan etkileri ve bu çıktıların özel sağlık kurumlarında reklam veren yöneticilerin reklam verme eğilimlerine yapmış olduğu etkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışma iki ana hipotez üzerinden ileriye sürülmüş olup, birinci hipotezde sosyal medya reklamlarının özel sağlık kurumlarının çıktılarına (randevu sayısı, muayene sayısı, ameliyat sayısı, ciro, özel sağlık kurumlarının web sitelerini ziyaret eden kullanıcı sayısı, özel sağlık kurumlarının web sitelerini arama motorları aracılığıyla ziyaret eden kullanıcı sayısı) olan etkileri analiz edilmiştir. İkinci hipotezde ise eğer sosyal medya reklamları özel sağlık kurumlarının

çıktılarına (randevu sayısı, muayene sayısı, ameliyat sayısı, ciro, özel sağlık kurumlarının web sitelerini ziyaret eden kullanıcı sayısı, özel sağlık kurumlarının web sitelerini arama motorları aracılığıyla ziyaret eden kullanıcı sayısı) etki ediyor ise hangi çıktıların reklam verenlerin reklam verme eğilimlerine etki ettiği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu kapsamda toplanan verilerin ve yapılan analizlerin sonucunda geçmişte yapılan çalışmaların paralelliğinde bir sonuç ortaya çıkmış ve hipotezlerin desteklendiği görülmüştür (Kayabalı 2011). Kullanıcılar hekim ve hastane seçimlerinde sosyal medyayı bir bilgi alma aracı olarak kullanıyorken aynı zamanda özel sağlık kurumlarının reklamlarına da itibar ettiği görülmektedir (Fener & Çimen 2016; Pascual-Miguel ve diğ. 2015). Yapılan bu çalışma diğer sektörlerde olduğu gibi sosyal medya reklamlarının sağlık sektöründe de satın alma davranışlarına dokunan bir kanal olduğunu göstermiştir (Solmaz ve diğ. 2013).

Tablo 7: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

H	Hipotez	Durumu
1.H <sub>1</sub>	Sosyal medya reklamlarının özel sağlık kurumlarının çıktıları üzerinde (randevu sayısı, muayene sayısı, ameliyat sayısı, ciro, web sayfası ziyaretçi sayısı, arama motoru ile gelen kullanıcı sayısı) anlamlı farklılıklar vardır.	Desteklenmektedir
1.H <sub>1a</sub>	Sosyal medya reklamlarının (SMR) randevu sayısı (RS) üzerinde olumlu yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmektedir
1.H <sub>1b</sub>	Sosyal medya reklamlarının (SMR) muayene sayısı (MS) üzerinde olumlu yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmektedir
1.H <sub>1c</sub>	Sosyal medya reklamlarının (SMR) ameliyat sayısı (AS) üzerinde olumlu yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmektedir
1.H <sub>1d</sub>	Sosyal medya reklamlarının (SMR) ciro (CR) üzerinde olumlu yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmektedir
1.H <sub>1e</sub>	Sosyal medya reklamlarının (SMR) web ziyaretçi sayısı (WZS) üzerinde olumlu yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmektedir
1.H <sub>1f</sub>	Sosyal medya reklamlarının (SMR) arama motoru ile gelen kullanıcı sayısı (AMKS) üzerinde olumlu yönde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmektedir
2.H <sub>1</sub>	Özel sağlık kurumlarının çıktılarının (randevu sayısı, muayene sayısı, ameliyat sayısı, ciro, web sayfası ziyaretçi sayısı, arama motoru ile gelen kullanıcı sayısı) reklam verenlerin, reklam verme eğilimlerini üzerinde olumlu ve anlamlı yönde etkisi vardır.	Desteklenmektedir
2.H <sub>1a</sub>	Randevu sayısının (RS) reklam verenlerin, reklam verme eğilimi üzerinde olumlu ve anlamlı yönde etkisi vardır.	Desteklenmektedir
2.H <sub>1b</sub>	Muayene sayısının (MS) reklam verenlerin, reklam verme eğilimi üzerinde olumlu ve anlamlı yönde etkisi vardır.	Desteklenmektedir
2.H <sub>1c</sub>	Ameliyat sayısının (AS) reklam verenlerin, reklam verme eğilimi üzerinde olumlu ve anlamlı yönde etkisi vardır.	Desteklenmektedir
2.H <sub>1d</sub>	Cironun (CR) reklam verenlerin, reklam verme eğilimi üzerinde olumlu ve anlamlı yönde etkisi vardır.	Desteklenmektedir
2.H <sub>1e</sub>	Web ziyaretçi sayısının (WZS) reklam verenlerin, reklam verme eğilimi üzerinde olumlu ve anlamlı yönde etkisi vardır.	Desteklenmektedir

<b>2.H<sub>1f</sub></b>	Arama motoru ile gelen kullanıcı sayısının (AMKS) reklam verenlerin, reklam verme eğilimi üzerinde olumlu ve anlamlı yönde etkisi vardır.	Desteklenmektedir
-------------------------	---	-------------------

(Kısaltmalar; SMR: Sosyal medya reklamları, RS: Randevu sayısı, MS: Muayene sayısı, AS: Ameliyat sayısı, CR: Ciro, WZS: Özel sağlık kurumlarının web sitesini ziyaret eden kullanıcı sayısı, AMKS: Özel sağlık kurumlarının web sitesini arama motorlarıyla ziyaret eden kullanıcı sayısı)

Araştırma hipotezlerinin, toplanan verilere göre analizi, yorumlanması ve tartışılması sonucunda elde edilen verilere göre;

Facebook ve Instagram reklamlarının özel sağlık kurumlarından alınan göz muayenesi randevuları üzerinde etkisi olup olmadığına yönelik yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda Facebook ve Instagram reklamlarının kullanıcılar tarafından özel sağlık kurumlarından alınan göz muayenesi randevularına etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 4). Özel sağlık kurumlarının sosyal medya reklamları arttıkça göz muayenesi randevularının da yüzde 18.3 oranında arttığı görülmüştür (Tablo 6).

Facebook ve Instagram reklamlarının özel sağlık kurumlarında yapılan göz muayene sayısı üzerinde etkisi olup olmadığına ilişkin yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda Facebook ve Instagram reklamlarının kullanıcılar tarafından özel sağlık kurumlarında yapılan göz muayene sayılarına etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 4). Özel sağlık kurumlarının sosyal medya reklamlarının göz muayene sayılarını yüzde 17.9 oranında artırdığı görülmüştür (Tablo 6).

Facebook ve Instagram reklamlarının özel sağlık kurumlarında yapılan göz lazer operasyonlarının sayısı üzerinde etkisi olup olmadığına ilişkin yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda Facebook ve Instagram reklamlarının kullanıcılar tarafından özel sağlık kurumlarında yapılan göz lazer operasyonları sayılarına etkisinin olduğu istatistiki açıdan ortaya konulmuştur (Tablo 4). Özel sağlık kurumlarınca yapılan reklamların lazer göz operasyonlarını yüzde 15.2 oranında artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 6).

Facebook ve Instagram reklamlarının özel sağlık kurumlarının cirosu üzerinde etkisi olup olmadığına ilişkin yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda Facebook ve Instagram reklamlarının özel sağlık kurumlarının cirolarına etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (Tablo 4). Özel sağlık kurumlarının sosyal medya üzerinde yapmış olduğu reklamların cirolarına etkisi görülmüş olup yapılan reklamların cirolarını yüzde 19.2 oranında artırdığı görülmüştür (Tablo 6).

Facebook ve Instagram reklamlarının özel sağlık kurumlarının web sitesini ziyaret eden kullanıcıların üzerinde etkisinin olup olmadığına yönelik yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda Facebook ve Instagram reklamlarının kurumun web sitesine gelen ziyaretçi sayısı üzerinde de etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 4). Facebook ve Instagram reklamları web sitesine gelen kullanıcı sayısını yüzde 11.5 oranında etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle Facebook ve Instagram reklamlarını gören sosyal medya kullanıcıları görmüş oldukları reklamların etkisiyle ilgili özel sağlık kurumunun web sitesini ziyaret etmektedir (Tablo 6).

Facebook ve Instagram reklamlarının özel sağlık kurumlarının web sitesini Google, Yandex gibi arama motorlarıyla ziyaret eden kullanıcıların sayısının



üzerinde etkisinin olup olmadığına yönelik yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda Facebook ve Instagram reklamlarının arama motorlarıyla web sitesine gelen ziyaretçi sayısı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 4). Facebook ve Instagram reklamlarının arama motorlarıyla web sitesini ziyaret eden kullanıcıların sayısını yüzde 13.4 oranında artırdığı görülmüştür (Tablo 6). Diğer taraftan araştırmanın ikinci kısmında özel sağlık kurumları için sosyal medya reklamı verip vermeme üzerinde hangi değişkenlerin daha etkili olduğunun belirlenmesine yönelik analiz sonucunda, sosyal medyada özel sağlık kurumunu reklama yönelten faktörlerin neler olduğu ortaya konularak, motive eden argümanlara ulaşılmaya çalışılmıştır (Tablo 5).

Ortaya konulan verilere ve lojistik regresyon sonucuna göre özel sağlık kurumlarını sosyal medyada reklam vermeye iten ve reklamların sürekliliğini sağlayan en önemli değişkenin ciro olduğu görülmüştür. Reklamların ciroya yapmış olduğu katkı arttıkça reklam verme eğilimi de yüzde 12.4 oranında artmaktadır (Tablo 5). Özel Sağlık kurumlarını reklama iten diğer bir değişken ise özel sağlık kurumlarının web sitesini ziyaret eden kullanıcıların sayısının artmasıdır. Yapılan lojistik regresyon sonucunda özel sağlık kurumlarının web sitesini ziyaret eden kullanıcı sayısı arttıkça reklam verme eğilimi yüzde 9.1 artmakta olduğu görülmektedir (Tablo 5). Arama motorları yardımıyla özel sağlık kurumlarının web sitelerini ziyaret eden kullanıcıların sayılarını artması da yine özel sağlık kurumlarını reklam eğilimini artıran değişkenlerden biridir. Arama motorları yardımıyla özel sağlık kurumlarının web sitelerini ziyaret eden kullanıcılar arttıkça özel sağlık kurumlarının reklam verme eğilimi de yüzde 3.8 oranında artmaktadır (Tablo 5).

Özel sağlık kurumlarının reklam verme eğilimlerini ortaya koymak adına analiz edilen değişkenlerden randevu sayısı ve muayene sayısı da özel sağlık kurumlarının reklam verme eğilimlerine etki ettiği görülmektedir. Fakat bu konuda özel sağlık kurumlarını reklam vermeye iten en belirgin değişken ciro olduğu analiz sonucunda ortaya konulmuştur (Tablo 5).

Sonuçları yüzde 95'lik güven aralığında,  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyinde değerlendirilen bu araştırmanın özel sağlık kurumlarının sosyal medya üzerinde yapacakları reklam ve pazarlama faaliyetlerine fayda sağlaması amaçlanmıştır. Ortaya konulan çalışma göstermiştir ki kullanıcıların hastane tercihinde sosyal medya kullanım eğilimleri aynı şekilde özel sağlık kurumlarının sosyal medyada yapmış olduğu reklamlara da yansımaktadır (Fener & Çimen 2016). Kullanıcıların sağlık sektöründe ve sağlık hizmetleri pazarlamasında etik ve ahlaki normlardan ötürü reklam konularına bakışı genel anlamda sıcak ve olumlu olmamasına rağmen özel sağlık kurumlarının sosyal medya üzerinden yapmış olduğu reklamlara olan eğilimleri net olarak analizde görülmektedir (Erdem 2007).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Amacı ve sektörü her ne olursa olsun tüm marka ve işletmelerin temel görevi günümüzün değişen dünyasında oluşan yeni pazarlama yaklaşımlarını yakalamak ve buna mukabil stratejiler oluşturmaktır. İşletme ve markalar için verimlilik, kalite, rekabet ve devamlılık gibi unsurların önem taşıdığı günümüz

dünyasında işletme faaliyetlerinin devamlılığının sağlanabilmesi açısından ürün ve hizmetlerin tanıtımı ve pazarlaması bu anlamda büyük önem taşımaktadır (Solmaz ve diğ. 2013). Teknolojinin hızlı gelişimi günlük yaşamı da çok hızlı bir şekilde etkilemekte ve değiştirmektedir. Bu anlamda sosyal medya, marka ve işletmeler açısından hedef kitleleriyle olan ilişkilerini güçlendirme fırsatını yaratmakta, interaktif bir iletişim ortamı oluşturmakla birlikte ürün ve hizmetlerinin tanıtımında sayısız olanaklar sunmaktadır. Marka ve işletmelerin pazarlama iletişiminin önemli bir kanalı haline gelen sosyal medya, temelinde bir iletişim kanalı olsa da günlük hayatımızda bu işlevinin çok ötesinde anlamlar taşımaya başlamıştır. Bu anlamların başında da tüketicilerin satın alma tercihlerine olan etkisi gelmektedir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki kullanıcıların karar verme süreçlerinde sosyal medyanın etkisi oldukça büyüktür (Hoffman & Novak 1996).

Günümüz dünyasında internet, günlük yaşantımızı şekillendirmesinin yanı sıra tüketicilerin satın alma davranışlarını da etkilemektedir. Bu anlamda toplumun sağlık konusunda bilgilendirilmesi, bilinçlendirilmesi, hizmetlerin iyileştirilmesi, kalitenin artırılması adına gerek kamu kurumlarının gerekse özel sağlık kurumlarının internet ve sosyal medyaya önem vermesi ve bu kanallarda strateji geliştirmesi önem taşımaktadır. Özellikle sağlık işletmelerinin internet ve sosyal medya üzerinde geliştirecekleri stratejilerle tutundurma, itibar yönetimi, hasta ilişkileri yönetimi ve reklam çalışmaları gibi faaliyetlerle kendilerine avantaj sağlayacakları unutulmamalıdır.

Gelişen internet teknolojileri, kullanıcıların artık hizmet alacakları doktor ve hastaneleri internette araştırmasına ve tercihlerini ona göre belirlemesine imkan sağlamaktadır. Yapılan araştırmalar da göstermektedir ki dünya genelinde hastaların yüzde 60-80'ini internet üzerinden sağlık hizmetleri ile ilgili bilgi toplamaktadır (Tengilimoğlu 2000). Ülkemizde de yapılan araştırmalar bunu kanıtlar niteliktedir. Kullanıcıların yüzde 59,8'i hastane seçimi yapmadan önce, yüzde 64,4'ü ise doktor seçimi yapmadan önce sosyal medyayı araştırmakta olduğu görülmektedir. (Fener & Çimen 2016). Bu kapsamda özel sağlık kurumlarının internet ve sosyal medyayı sadece bilgi verme amaçlı veya kullanıcıyı dinleme amacıyla değil aynı zamanda reklam ve pazarlama faaliyetleri amacıyla da kullanmaları kendileri açısından fayda sağlayacağı aşikârdır. Yapılan bu araştırmanın sonuçları da bunu teyit eder niteliktedir.

Hastaların sağlık sektöründe ve sağlık hizmetleri pazarlamasında etik ve ahlaki normlardan ötürü reklam ve tanıtım faaliyetleri konularına bakışı genel anlamda sıcak ve olumlu olmamasına rağmen özel sağlık kurumlarının sosyal medya üzerinden yapmış olduğu reklamlara olan eğilimleri net olarak analize yansıdığı görülmektedir (Erdem 2007). Araştırmada özel sağlık kurumlarının çıktıları olarak ele alınan randevu sayısı, muayene sayısı, ameliyat sayısı ve ciro değişkenleri sosyal medyada yapılan reklamlar neticesinde anlamlı olarak olumlu yönde etkilenmiştir (Tablo 5). Yapılan sosyal medya reklamları özel sağlık kurumunun randevu sayısını, muayene sayısını ve ameliyat sayısını artırmış, bu değişkenlerin artması sonucunda da ciro da artış meydana gelmiştir. Bu durum özel sağlık kurumu yöneticilerinin sosyal medya reklamlarına olan

bakış açılarını olumlu yönde değiştirecek bir gösterge olarak karşımıza çıkmaktadır.

Diğer taraftan özel sağlık kurumlarının çıktılarının reklam verenlerin reklam verme eğilimlerine olan etkilerinin ölçüldüğü çalışmanın ikinci kısmında ciro değişkeni reklam verme eğilimlerine en fazla etki eden değişken olmuştur. Bu bilginin ışığında özel sağlık kurumu yöneticilerinin sosyal medya reklamlarının başarısını cirodaki artışla ölçtüğünü rahatlıkla söyleyebiliriz. Bu anlamda gerek özel sağlık kurumlarında reklam veren pozisyonunda çalışan profesyoneller gerekse özel sağlık kurumlarına bu tarz hizmetler sunan ajanslar bu çalışmanın ışığında başarı kriterlerini yeniden gözden geçirmeleri yerinde olacaktır.

Bununla birlikte özel sağlık kurumlarının web siteleri de yapılan sosyal medya reklamlarından kaynaklı olarak daha fazla ziyaretçi tarafından ziyaret edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan sosyal medya reklamlarının özel sağlık kurumlarına sadece ciro bazlı anlamda değil tanıtım ve marka bilinirliği anlamında da katkı sağlayacağı söylenebilir. Bu bilgiler ışığında özel sağlık kurumlarının mevzuatlar çerçevesinde sosyal medyayı bir pazarlama ve tanıtım mecrası olarak pazarlama planlarına dahil ediyor olması, dijitalleşen günümüz dünyasında kullanıcılara erişebilme anlamında özel sağlık kurumlarını rakiplerine oranla bir adım öne taşıyacaktır.

Ortaya konan bu araştırma sonucunda T.C. Sağlık Bakanlığı'nın mevzuatları çerçevesinde sosyal medya üzerinde reklam çalışmalarının yapılması özel sağlık kurumlarının gerek hasta sayılarına gerekse cirolarına anlamlı ve olumlu yönde etki ettiği görülmektedir. Bu kapsamda özel sağlık kurumları pazarlama stratejilerini belirlerken sosyal medya reklamlarını pazarlama planlarına dahil etmeleri büyük önem taşımaktadır. Dijitalleşen dünyada sosyal medyayı yoğun ve etkin bir şekilde kullanan marka ve işletmelerin rakiplerine oranla kullanıcılarla daha fazla etkileşime girdiği düşünüldüğünde sosyal medya reklamlarının önemi özel sağlık kurumları açısından daha iyi anlaşılacaktır.

Bununla birlikte sosyal medya reklamlarının diğer reklam modellerine nazaran daha az maliyetli oluşu ve daha fazla kişiye ulaşabilme imkanı sunması özel sağlık işletmelerine rekabet etme şansı verecek ve yeni fırsatları beraberinde getirecektir. Küçük, orta veya büyük fark etmeksizin bütün işletmeler gelişmeleri takip etmek, bu gelişmeler çerçevesinde dönüşümlerini sağlamakla yükümlüdürler. Bu yükümlülük ticari işletmeler açısından hayati öneme sahiptir. Rekabet ortamının her geçen gün kızıştığı ve kullanıcıya ulaşmanın zorlaştığı bir dönemde diğer pazarlama faaliyetlerine nazaran daha uygun maliyetlerle yapılabilen ve daha çok kişiye ulaşılabilen sosyal medya reklamları da küçük ve orta ölçekli işletmelerin hayatta kalabilmeleri adına önemli bir kanal olarak karşımıza çıkmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler sosyal medya reklamlarıyla ticari anlamda hayatta kalabilmelerini sağlayacak maddi kaynağa ulaşabilecekleri gibi kızışan rekabet sahnesinde bizde varız diyebileceklerdir. Sosyal medya reklamları büyük işletmeler açısından da gelir modellerini çeşitlendirecek küresel anlamda farklı pazarlara açılma şansını sunacaktır.

Diğer taraftan yapılan çalışmada özel sağlık kurumlarının sosyal medya üzerinden yapmış olduğu reklamların sadece hasta sayılarına ve cirosuna katkı sağlamadığı aynı zamanda kendi web sayfalarına da ziyaretçi sağladığı

görülmüştür (Tablo 4). Bu anlamda sosyal medya üzerinden reklam veren özel sağlık kurumlarının ilgili reklama konu olan birimleriyle alakalı web sitelerinde yer alan sayfaları düzenlemeleri ve kullanıcı dostu bir yapıya büründürmeleri kendi pazarlama stratejiler açısından önemli bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmaya konu olan ziyaretçi sayısı ile ciro ilişkisi de bunu destekler niteliktedir (Tablo 5). Web sitesinde yer alan birimlere özel sayfaların kullanıcıların aradığı bilgileri içeriyor olması, onların aklına takılan soruları cevaplıyor olması ve kullanıcı dostu olması bu araştırmanın sonucuna istinaden özel sağlık kurumlarının cirolarına da yansımaktadır. Aynı şekilde sosyal medyada özel sağlık kurumunun reklamı ile karşılaştıktan sonra arama motorları aracılığıyla web sitesini ziyaret eden kullanıcıların artışı bizlere göstermektedir ki özel sağlık kurumlarının web sitelerinin arama motorlarına uyumlu olması onların ziyaretçi sayılarına etki eden bir faktördür. Kullanıcıların reklamı gördükten sonra arama motorlarından ilgili özel sağlık kurumunu arıyor olması özel sağlık kurumlarının web sitelerinin arama motorlarına uyumlu hale getirilmesinin büyük öneme sahip olduğunu göstermektedir.

İnternet ve sosyal medyanın günümüz dünyasında önemi ve etkisi yadsınamaz bir gerçektir. Bu çalışma ile sosyal medya üzerinden yapılan reklamların, özel sağlık kurumlarının çıktılarına (randevu sayısı, muayene sayısı, ameliyat sayısı, ciro, özel sağlık kurumlarının web sitelerini ziyaret eden kullanıcı sayısı, özel sağlık kurumlarının web sitelerini arama motorları aracılığıyla ziyaret eden kullanıcı sayısı) olan etkileri ve bu çıktıların özel sağlık kurumlarında reklam veren yöneticilerin reklam verme eğilimlerine yapmış olduğu etkiler incelenmiştir. İlgili araştırmanın özel sağlık kurumlarının yöneticilerine, pazarlama profesyonellerine ve gelecekteki pazarlama stratejilerine ışık tutacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte gelecekte yapılacak olan araştırmalara yön vermesi anlamında da önem taşımaktadır.

## KAYNAKÇA

- Ajzen, I., 1991. The Theory of planned behavior, *Organizational Behavior and Human*, 50(2), pp. 179-211.
- Akman, İ. & Mishra, A., 2010. Gender, age and income differences in internet usage among employees in organizations. *Computers in Human Behavior*, 26(3), pp. 482-490.
- Atila, E. A., 2010. *Hastanelerde pazar odaklılığın işletme performansına etkisini belirlemeye yönelik bir alan araştırması*. Doktora tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Cheung, M. T. & Liao, Z., 2001. Internet-based e-shopping and consumer attitudes: an empirical study. *Information & Management*, Issue 38, pp. 299-306.
- Cohen, J., 1988. *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2nd Ed. Massachusetts: Academic Press.
- Çiçek, R. & Mürütsoy, M., 2014. İnternet tüketicisinin satın alma davranışlarının incelenmesi üzerine bir araştırma: Niğde üniversitesi akademik ve idari personel örneği. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), ss. 291-305.

- Erdem, Ş., 2007. *Sağlık hizmetleri pazarlaması: hastaların sunulan hizmetlerin kalitesini algılamaları üzerine bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi.
- Erol, H. & Özdemir, A., 2014. *Türkiye’de sağlık reformları ve sağlık harcamalarının değerlendirilmesi*. Sosyal Güvenlik Dergisi, 4(1), ss. 9-34.
- Fener, E. & Çimen, M., 2016. *Hastane ve seçim tercihinde sosyal medyanın etkisine yönelik bir araştırma*. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9(47), ss. 836-846.
- Hoffman, D. & Novak, T., 1996. *Marketing in hypermedia computer-mediated environments : conceptual foundations\**. Journal of Marketing, 60(3), pp. 50-68.
- Karahan, K., 2000. *Hizmet pazarlaması*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kayabalı, K., 2011. *İnternet ve sosyal medya evreninde sağlık*. İyi Klinik Uygulamalar Dergisi, Issue 25, ss. 14-20.
- McCorkindale, T., 2010. *Can you see the writing on my wall? A content analysis of the fortune 100’s Facebook social networking sites*. Public Relations Journal, 4(3), pp. 1-13.
- Merisavo, M., 2006. *Effects of digital marketing communication on customer loyalty: an integrative model and research propositions*. Working Paper. Helsinki: Helsinki School of Economics Working Papers.
- Norton, A. & Strauss, L., 2012. *Social media and health care: the pros and the cons*. Managed Care Outlook, 25(23), pp. 6-10.
- Odabaşı, Y. & Barış, G., 2018. *Tüketici davranışı*. 13. Baskı. İstanbul: MediaCat.
- Pascual-Miguel, F., Agudo-Peregrina, A. & Chaparro-Pelaez, J., 2015. *Influences of gender and product type on online purchasing*. Journal of Business Research, 68(7), pp. 1550-1556.
- Prajapati, B., Dunne, M. & Armstrong, R., 2010. *Sample size estimation and statistical power analysis*. Optometry Today, 16(7), pp. 1-9.
- Royle, J. & Laing, A. F., 2014. *The digital marketing skills gap: developing a digital marketer model for the communication industries*. International Journal of Information Management, 34(2), pp. 65-73.
- Solmaz, B., Tekin, G., Herzem, Z. & Demir, M., 2013. *İnternet ve sosyal medya üzerine bir uygulama*. Selçuk İletişim, 7(4), ss. 23-32.
- Stelzner, M., 2014. *Social media marketing industry report how marketers are using social media to grow their businesses*. [Online] <http://www.socialmediaexaminer.com/SocialMediaMarketingIndustryReport2014.pdf> [Erişildi: 06 Mayıs 2019].
- Şahin, B., 2013. *Sağlık hizmetlerinde pazarlamanın önemi ve geçmişi*. 1. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Tengilimoğlu, D., 2000. *Sağlık hizmetlerinde pazarlama karması elemanları ve özellikleri*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 55(1), ss. 187-202.
- Turan, A. H., 2011. *İnternet alışverişi tüketici davranışını belirleyen etmenler: planlı davranış teorisi (TPB) ile ampirik bir test*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 12(1), ss. 128-143.

Venkatesh, V., Thong, J. & Xu, X., 2012. Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 36(1), pp. 157-178.

## SOSYAL MEDYA REKLAMLARININ ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN SATIN ALMA NİYETİ ÜZERİNDE ETKİSİ\*

Tuççegül TOPCU<sup>1</sup>  
Burcu ORALHAN<sup>2</sup>  
Sinem Sargin<sup>3</sup>

### Özet

Son yıllarda, sosyal medya olarak tanımlanan internet tabanlı uygulamalarla yeni bir trend ortaya çıkmıştır. Bu internet uygulamaları, tüketiciler ve firmalar arasında giderek daha da artan bir etkileşim sağlamaktadır. Bu etkileşimin en temel aracı ise sosyal medya reklamlarıdır. Bu doğrultuda bu çalışmada, sosyal medya reklamlarının üniversite öğrencilerinin satın alma niyetlerine olan etkisi incelenmiştir. Üniversite öğrencilerinden çevrimiçi anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Araştırma kapsamında; etkileşim, algılanan alaka düzeyi, bilişimsellik, alışkanlık, motivasyon, verimlilik gibi sosyal medya reklamlarına ilişkin değişkenlerle satın alma niyetinin ilişkisi incelenmiştir. Verilerin analizinde yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Analizler AMOS programı ile yapılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, algılanan alaka düzeyi ve bilişimselliğin verim üzerinde etkili olduğu; etkileşimin verim üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı ancak motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bununla birlikte, etkileşim, bilişimsellik ve motivasyon satın alma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahipken; alışkanlık, algılanan alaka düzeyi ve verimliliğin satın alma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Teknoloji, İnternet, Sosyal Medya Reklamcılığı, Sosyal Medya Araçları, Satın Alma Niyeti

## IMPACT OF SOCIAL MEDIA ADS ON UNIVERSITY STUDENTS ' PURCHASE INTENTION

### Abstract

In recent years, a new trend has emerged with internet-based applications defined as social media. These internet applications provide an ever-increasing interaction between consumers and companies. The most basic tool of this interaction is social media ads. In this direction, this study examines the effect of social media advertisements on university students' purchase intentions. Data were collected from university students using an online questionnaire. In the scope of the research; the relationship between purchase intention and variables related to social media advertisements such as interaction, perceived relevance, computationalism, habit, motivation, and efficiency was examined. Structural equation modeling was used in the analysis of the data. The analyzes were made with the AMOS program. According to the findings of the study, the perceived relevance and computationalism are effective on productivity. It is concluded that the interaction does not have a significant effect on efficiency but has an effect on motivation. However, while interaction, computationalism and motivation has a significant effect on purchase intention; it appears that habit, perceived relevance and productivity do not have a significant effect on purchase intention.

**Keywords:** Technology, Internet, Social Media Advertising, Social Media Tools, Purchase Intention

### GİRİŞ

Sosyal medya her yönüyle hayatımızda giderek daha fazla kendine yer bulmaktadır. Bununla birlikte tüketiciler de, Facebook, Instagram, Google+,

<sup>1</sup> Nuh Naci Yazgan Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [tugcegultopcu@gmail.com](mailto:tugcegultopcu@gmail.com)

<sup>2</sup> Doç. Dr. Nuh Naci Yazgan Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [boralhan@nny.edu.tr](mailto:boralhan@nny.edu.tr), ORCID: 0000-0001-8905-0140

<sup>3</sup> Arş. Gör., Nuh Naci Yazgan Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [ssargin@nny.edu.tr](mailto:ssargin@nny.edu.tr), ORCID: 0000-0002-7504-154X

Snapchat, YouTube ve Twitter gibi büyük sosyal medya platformlarıyla davranışsal ve algısal olarak etkileşim içine girmektedirler (Alalwan, Rana, Dwivedi ve Algharabat, 2017; Kapoor vd., 2018; Kim ve Kim, 2018; Shareef, Mukerji, Dwivedi, Rana ve Islam, 2019). Bu durum, sosyal çevremizle ya da firmalarla olan etkileşimlerimizin doğasını değiştirmektedir. Sosyal medya platformları, insanların, firmaların ve hatta hükümetlerin ticari, sosyal, politik ve eğitimsel olarak birbirleriyle etkileşime girebileceği ve bilgi, düşünce, ürün ve hizmet alışverişinde bulunabileceği yeni bir platform olarak karşımıza çıkmaktadır. Dünya çapındaki firmalar, bu platformları kullanmanın tüketicileri kendilerine çekmek ve bu tüketicilerle karlı bir pazarlama ilişkisi kurmak açısından önemini keşfetmeye başladılar.

Firmaların sosyal medya platformları üzerinden uygulayabileceği farklı pazarlama uygulamaları vardır (ör. Reklam, e-WOM, müşteri ilişkileri yönetimi ve markalaşma). Nitekim firmalar sosyal medya eklem kampanyaları için büyük miktarlarda yatırım yapmaktadırlar. Daha da önemlisi, pazarlama yöneticileri bu sosyal medya reklamlarını daha etkili ve çekici bir şekilde nasıl planlayabilecekleri ve tasarlayabileceklerine dair yoğun çalışmalar yapmaktadırlar.

Sosyal medya reklamları aracılığıyla firmalar, geleneksel kitle iletişim araçları veya (Web 1.0 uygulamaları için kullanılan) çevrimiçi reklamlara kıyasla, müşterileri ile daha bilgilendirici ve etkileşimli (iki yönlü) iletişim kurabilmektedirler (Barreda, Bilgihan, Nusair ve Okumus, 2016; Lee ve Hong, 2016; Mangold ve Faulds, 2009; Palla, Tsiotsou ve Zotos, 2013; Swani, Milne, Brown, Assaf ve Donthu, 2017; Wu, 2016). Dolayısıyla, sosyal medya reklamları firmaların, marka farkındalığı yaratmak, tüketicilerin algısını şekillendirmek ve tüketicileri satın almaya motive etmek gibi birçok pazarlama hedefine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır.

Bu kapsamda, bu araştırmanın amacı sosyal medya reklamlarının tüketicilerin satın alma davranışlarına olan etkisinin incelenmesidir. Araştırma, üniversite öğrencilerinin sosyal medya reklam araçlarına dair algılarının satın alma niyetleri üzerindeki etkisini tespit etmeye çalışmaktadır.

### TEORİK ÇERÇEVE

Son yıllarda, sosyal medya olarak tanımlanan internet tabanlı uygulamalarla yeni bir trend ortaya çıkmıştır. Bu internet uygulamaları, kullanıcılar ve firmalar arasında güçlü bir etkileşim sağlamaktadır. Sosyal medya zaman ve mekân sınırlaması olmadan (mobil tabanlı), paylaşımın, tartışmanın esas olduğu bir insanî iletişim şeklidir. Teknoloji, telekomünikasyon, sosyal iletişimin kelimeler, görseller, ses dosyaları yolu ile sağlandığı bir yapıya sahiptir (<http://tr.wikipedia.org>). Genel olarak bireylerin internette birbirleriyle yaptığı diyaloglar ve paylaşımlar sosyal medyayı oluşturmaktadır. Sosyal medya, en



yüksek derecede paylaşımın gerçekleştiği çevrimiçi medyanın yeni bir türü olarak fırsatlar sunan en yeni platformlardan birisidir (Mayfield, 2010, s. 6).

Sosyal medya, özellikle son 10 yılda literatürde ve günlük yaşamda popülaritesini artırmış bir kavramdır. Akıllı telefonların gelişmesi ve neredeyse her an internete bağlı kalabilmenin sağladığı avantajlara paralel olarak, sosyal medya platformları ve kullanıcıları hem nicelik hem de nitelik bağlamında her geçen gün gelişmeye devam etmektedir. Sosyal medya kavramının özellikle Facebook, Instagram, Youtube gibi platformların kuruluşundan sonra sıkça duyulur hale gelmesinin yanında sosyal medya kavramının tarihi aslında çok daha eskidir. Standage (2013); Romalıların papirüs rulolarını kopyalamasını, paylaşmasını ve bunların üzerine yorumlar yapmasını, iki yönlü ve bilginin sosyal ağlar ile kişiden kişiye yatay bir şekilde geçtiği bir iletişim çevresi olarak değerlendirmiş olup, bu bağlamda sosyal medyanın yaklaşık 2,000 yıllık bir geçmişi olduğunu belirtmiştir. Daha yakın tarihe bakıldığında ise, her biri birer sosyal medya platformu olan blogları 90'lı yılların sonunda, wiki teknolojilerini ilk olarak 1995 yılında, "Classmates" ve "Sixdegrees" gibi sosyal ağ sitelerini 90'lı yılların ortalarında, Google'ı ise 1999 yılında görmek mümkündür (Fuchs, 2017, s. 37). Bu bağlamda, sosyal medya özellikle son yıllarda sıkça karşılaşılan bir kavram olmasına karşın, tarihteki yeri popülaritesinden oldukça eskiye dayanmaktadır.

Kaplan ve Haenlein (2010, s. 60) sosyal medyanın tarihini şu cümleler ile açıklamaktadır: "1979 yılında Duke Üniversitesi'nden Tom Truscott ve JimEllis tarafından internet kullanıcılarının kamuya açık mesajlar paylaşabilecekleri dünya çapındaki bir tartışma platformu tasarlanmıştır. Fakat bugün bilindiği şekliyle sosyal medya çağı ilk olarak Bruce ve Susan Abelson'un çevrimiçi yazarları bir toplulukta buluşturan sosyal ağ sitesi 'Open Dairy' platformunu kurması ile yaklaşık 20 yıl önceye dayanmaktadır. Weblog ve blog kelimeleri de ilk kez o yıllarda kullanılmış olup, yüksek hızlı internetin de sayesinde sosyal medya kavramı popülaritesini artırmış ve MySpace (2003) ve Facebook (2004) gibi sosyal ağ siteleri kurulmuştur. Bunun sonucunda sosyal medya terimi bugünkü önemini ve yerini kazanmıştır".

Bu bağlamda daha önce de belirtildiği üzere, sosyal medyanın günümüzde kazandığı popülaritesinin, büyük sosyal ağ sitelerinin kuruluşu ve başarısı ile bağlantılı olduğunu söylemek mümkün olabilecektir. Özetle, yakın tarihi ele alındığında, sosyal medya teriminin 2000'li yılların başında ortaya çıktığı belirtilmektedir (Lomborg, 2017, s. 6) ve teknik olarak bakıldığında da Web 2.0'ın ideolojik ve teknolojik altyapısının üstüne kurulmuş olan sosyal medya için bilinen anlamıyla yaklaşık 20 yıllık bir geçmişinin olduğu söylenebilmektedir (Kaplan ve Haenlein, 2010, s. 61).

Sosyal medya, günümüzde insanların günlük hayatlarının bir parçası haline gelmiş olup hızla gelişmeye ve büyümeye devam etmektedir. Hemen hemen insanların her ilgi alanı için farklı sosyal siteler bulunmaktadır. Video paylaşımı için Youtube ve Seesmic, bilgi sağlayıcı olarak Wikipedia, sosyal ağ kullanımı için Facebook ve Myspace, mikroblog ve topluluklar için Twitter, fotoğraf

paylaşmak için Photobucket ve Flickr, haber sağlayıcı olarak Google Reader, ticari amaçlı kullanım için Amazon ve e-Bay, tüketicilerin görüş ve oylamaları için Trip Advisor, iş ağı sitesi için LinkedIn ve bunlara benzer birçok sosyal ağ sitesi günümüzde yoğun olarak kullanılmaktadır (Akar ve Topçu, 2011, s. 39).

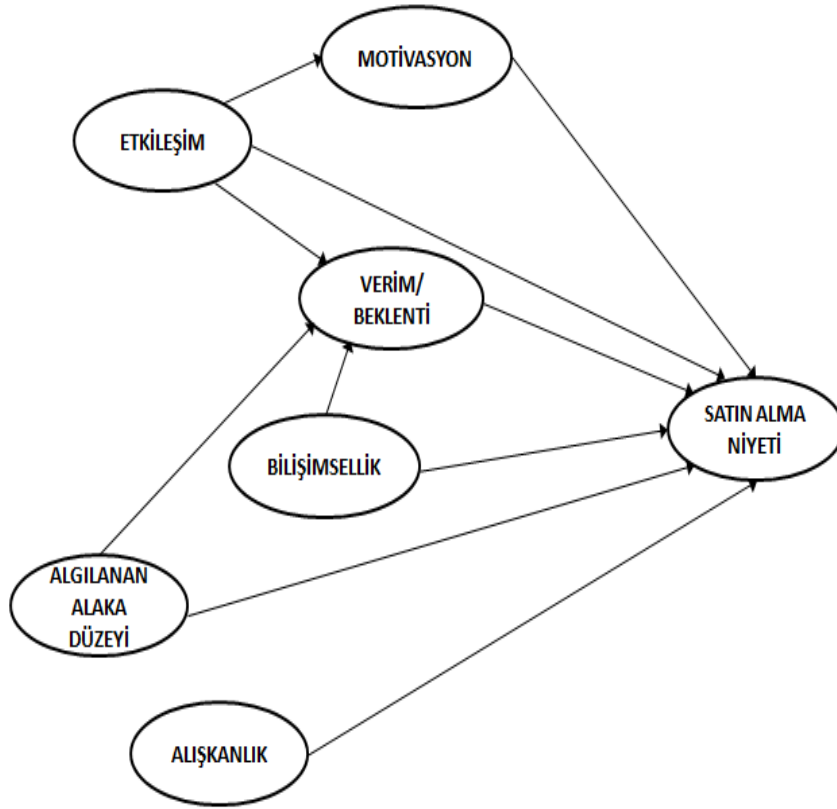
Toplumsal yaşamda yeni iletişim teknolojilerinin etkisi ve gelişimi giderek artan bir önem kazanmaktadır. Dijital iletişim ve yeni medya kavramları artık günlük yaşantımızın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Toplum içinde yeni medyanın etkisi ekonomi, siyaset ve iletişim gibi birçok alanda görülmektedir. Dijital teknolojilerin hızla gelişmesi ve yaygınlaşması, insanların yaşamını değiştirmekte, kolaylaştırmakta ve hızlandırmaktadır.

Sosyal medyanın, insan hayatına hızlı ve yoğun bir şekilde girmesi ve her geçen gün daha karmaşık bir hale gelmesi onun popülaritesini gittikçe arttırmaktadır. Bireyin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılaması sosyal medya platformlarını vazgeçilemez hale getirmektedir. Bu yeni mecraanın, insan hayatının her alanında var olması onu hem vazgeçilmez kılmakta hem de araştırmaya ve incelemeye teşvik etmektedir. Sosyal medya, olumlu ve olumsuz birçok özelliği de içerisinde barındırmaktadır (Babacan, 2015, s. 191-192). Bireyler bugün kendilerinin oluşturduğu iletilerle hem sosyal medya üreticisi, hem de başkalarının oluşturduğu içerikleri izleyerek sosyal medya tüketicisi olmaktadır. Bilginin çok hızlı üretildiği bu ortamda, bilginin kaynağı yalnızca ana akım değildir, aksine sosyal medyada olan olaylar ve gelişmeler ana akım medya için bilgi ve haber kaynağı oluşturmaktadır (Eraslan ve Eser, 2015, s. 57). Her geçen gün birbirine benzeyen ürünlerin ve hizmetlerin sayısı arttıkça, yaşanan yoğun rekabet de artmaktadır. Bu yoğun ortamda reklamların kalıcılığı da azalmaktadır. Geleneksel reklam ortamlarından gittikçe daha az etkilenmeye başlayan tüketicilere doğrudan ulaşabilmek sosyal ağ siteleriyle mümkün olmaktadır (Uraltaş ve Bahadır, 2012, s. 51).

Sosyal medya kapsamındaki internet sitelerine ve platformlarına gösterilen ilgi, reklam uygulamalarının da bu alanlara taşınmasına neden olmuştur. Bu uygulamalar tüm işletmeler tarafından kullanılmaya başlanılmıştır. İnternet reklamcılığında birinci sırada en çok kullanılan reklam türü banner iken, ikinci sırada site sponsorlukları gelmektedir. Ancak bu iki yöntemden farklı olarak kullanılan spam, blog, pop-up, arama motorları, forumlar ve sosyal ağ siteleri v.b. aracılığıyla da reklamlar gerçekleştirilmektedir (Babacan, 2015).

Yapılan araştırmada, üniversite öğrencilerinin satın alma niyetlerinin oluşmasında sosyal medya reklamlarının boyutlarının etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, literatürde Komito ve Bates (2009), Kaplan ve Haenlein (2010), Solis (2016), Fuchs (2017) ve Lomborg (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar incelenmiş ve Ducoffe (1996), Venkatesh et al. (2012), and Zhu and Chang (2016). tarafından adopte edilen Alalwan, 2018 ışığında araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli (Alalwan, 2018)



H<sub>1</sub>=Etkileşimin verim/beklenti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2</sub>= Algılanan alaka düzeyinin verim/beklenti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>3</sub>=Bilişimselliğin verim/beklenti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>4</sub>=Etkileşimin motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>5</sub>=Alışkanlığın satın alma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>6</sub>=Etkileşimin satın alma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>7</sub>=Motivasyonun satın alma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>8</sub>=Algılanan alaka düzeyinin satın alma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>9</sub>=Verimliliğin satın alma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>10</sub>= Bilişimselliğin satın alma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

## YÖNTEM

Kayseri'deki üniversite öğrencileri araştırmanın ana kütlesini oluşturmaktadır. Araştırma evreninde yer alan tüm tüketicilere erişmenin çeşitli güçlükleri

mevcuttur. Bu nedenle, çalışmanın örnekleminin belirlenmesinde kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Veri toplamaya başlamadan önce gerek çeviriden gerekse soruların anlaşılmasından kaynaklanabilecek problemlerin tespit edilip düzeltilmesi amacıyla 10 katılımcı ile pilot uygulama çalışması yapılmıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre anket soruları ve anket formu yeniden düzenlenerek uygulanmıştır. Çalışmanın amaçları doğrultusunda Google formda hazırlanan anket formu sosyal medya aracılığıyla uygulanarak veriler toplanmıştır. Anket formu 366 kişiye uygulanmıştır. Ancak, söz konusu anketlerin 1 tanesi eksik veya hatalı olduğu için analiz dışı bırakılmıştır. Bu işlemler sonucunda toplam kullanılabilir anket sayısı 365 adet olmuştur. Veriler, AMOS programı ile analiz edilmiştir. Araştırma bulgularının elde edilmesi ve yorumlanmasında güvenilirlik analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın amaçlarına uygun olarak hazırlanan anket formları kısa bir açıklama ardından dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların demografik özelliklerinin yer aldığı cinsiyet, yaş, fakülte, bölüm, ailenin geliri, medeni durum gibi ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümde öğrencilerin sosyal medya kullanım sıklıklarını ve üçüncü bölümde sosyal medya kullanım düzeylerini belirleyecek birer soru sorulmuştur. Dördüncü bölümde ise, sosyal medya reklamcılığı denkliği, sosyal medya reklamcılığı imajı ve sosyal medya reklamcılığı verim/beklentilerine yönelik 2 soru, sosyal medya reklamcılığı motivasyonuna yönelik 4 soru, sosyal medya reklamcılığı için algılanan alaka düzeyine yönelik 5 soru, sosyal medya reklamcılığı alışkanlığına yönelik 4 soru, sosyal medya reklamcılığı etkileşimine yönelik 4 soru, sosyal medya reklamcılığı bilişimselliğine yönelik 4 soru ve sosyal medya reklamcılığında satın alma niyetine yönelik 4 soru olmak üzere toplam 27 ifade oluşturulmuştur. Anket formları 5'li likert tipi ölçek kullanılarak (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) hazırlanmıştır.

## BULGULAR

Ölçeklerin güvenilir olup olmadıklarını değerlendirmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Elde edilen Cronbach Alfa değerleri verim/beklenti ölçeği için 0,896, motivasyon ölçeği için 0,938, algılanan alaka düzeyi ölçeği için 0,953, alışkanlık ölçeği için 0,941, etkileşim ölçeği için 0,953, bilişimsellik ölçeği için 0,939 ve satın alma niyeti ölçeği için ise 0,956 bulunmuştur. Bu sonuçlara göre ölçekler güvenilir (Nunnally, 1978).

Doğrulayıcı faktör analizi AMOS programı kullanılarak yapılmıştır. Modelin verileri ile modelin uyumlu olup olmadığını test eden ölçütlerden en önemlilerinden biri ki-kare istatistiğidir (Bayram, 2010). Ölçüm sonuçlarına göre ki-kare istatistiğinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $p=0,000$ ). Standart ki-kare değeri ise ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranını göstermektedir. Standart ki-kare değeri 3,224 olarak bulunmuştur. Bu değer 5'in altında sonuç

vermesi değerin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Chen&Tsai, 2007). Elde edilen uyum iyiliği değerleri ve kabul edilebilir değerler incelendiğinde, verinin uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (NFI=,934; IFI=,954; CFI=,954; RMSEA=,078).

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır ve veriler AMOS istatistik paket programında analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, Tablo 4'te bulunan satın alma niyetini etkileyen değişkenler incelendiğinde, algılanan alaka düzeyi ve bilişimselliğin verim üzerinde etkili olduğu; etkileşimin verim üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı ancak motivasyon üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bununla birlikte, etkileşim, bilişimsellik ve motivasyon satın alma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahipken; alışkanlık, algılanan alaka düzeyi ve verimliliğin satın alma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir. Bu kapsamda, H2, H3, H4, H6, H7 ve H10 olarak oluşturulan hipotezler kabul edilmiştir.

**Tablo 1.** Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	Değişkenler	Tahmin	Standart Hata	P
H1	Etkileşim Verim	→	-,101 ,102	,324
H2	Algılanan Alaka Düzeyi Verim	→	,454 ,062	,000
H3	Bilişimsellik Verim	→	,501 ,083	,000
H4	Etkileşim Motivasyon	→	,863 ,051	,000
H5	Alışkanlık Satın Alma Niyeti	→	,067 ,136	,624
H6	Etkileşim Satın Alma Niyeti	→	,200 ,093	,032
H7	Motivasyon Satın Alma Niyeti	→	,136 ,071	,046
H8	Algılanan Alaka Düzeyi Satın Alma Niyeti	→	,102 ,120	,394
H9	Verimlilik Satın Alma Niyeti	→	,052 ,071	,466
H10	Bilişimsellik Satın Alma Niyeti	→	,402 ,085	,000

## SONUÇ

Sosyal medyanın, insan hayatına hızlı ve yoğun bir şekilde girmesi ve her geçen gün daha karmaşık bir hale gelmesi onun popülaritesini gittikçe arttırmaktadır. Bireyin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılaması, sosyal medyayı vazgeçilemez bir mecra haline getirmektedir. Sosyal medya kapsamındaki internet sitelerine ve platformlarına gösterilen ilgi, reklam uygulamalarının da bu alanlara taşınmasına neden olmuştur. Bu uygulamalar tüm işletmeler tarafından kullanılmaya başlanılmıştır. Bu kapsamda pazarlama yöneticileri,

tüketicileri satın alma davranışına yönlendirme noktasında etkili olan faktörleri ve sosyal medya reklamlarının rolünü araştırmaya başlamışlardır.

Yapılan bu araştırmada üniversite öğrencilerinin satın alma niyetleri üzerinde sosyal medya reklamlarının etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Kayseri'deki üniversite öğrencileri araştırmanın ana kütlesini oluşturmaktadır. Çalışmanın amaçları doğrultusunda Google formda hazırlanan anket formu sosyal medya aracılığıyla uygulanarak veriler toplanmıştır. Araştırma bulgularının elde edilmesi ve yorumlanmasında güvenilirlik analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır. Ölçeklerin güvenilir olup olmadıklarını değerlendirmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Elde edilen Cronbach Alfa değerlerine göre ölçeklerin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güvenilirlik analizinin ardından doğrulayıcı faktör analizi AMOS programı kullanılarak yapılmıştır. Elde edilen uyum iyiliği değerleri ve kabul edilebilir değerler incelendiğinde, verinin uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ardından, araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, satın alma niyetini etkileyen değişkenler incelendiğinde, algılanan alaka düzeyi ve bilişimselliğin verim üzerinde etkili olduğu; etkileşimin verim üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı ancak motivasyon üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bununla birlikte, etkileşim, bilişimsellik ve motivasyon satın alma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahipken; alışkanlık, algılanan alaka düzeyi ve verimliliğin satın alma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir. Bu kapsamda, H2, H3, H4, H6, H7 ve H10 olarak oluşturulan hipotezler kabul edilmiştir.

Özellikle pazarlama faaliyetleri açısından önemli bir yere sahip olan sosyal medya reklamlarının tüketici davranışları ile olan ilişkisi, firmaların pazarlama stratejilerinde dikkate almaları gereken önemli bir unsur haline gelmiştir. Araştırma sonuçlarının bu konuyu çalışmak isteyen araştırmacılara ve pazarlama yöneticilerine yol gösterebilir nitelikte olacağı düşünülmektedir. Bu çalışma, literatürde incelenen benzer konulara farklı bir bakış açısı getirmek gereğiyle yapılmıştır. Araştırmanın kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen bir grup üzerinde uygulanması araştırmanın en önemli kısıtıdır. Bu nedenle, araştırma sonuçları genelleştirilirken dikkatli olunmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Akar, E. ve Topçu, B. (2011). An examination of the factors influencing consumers' attitudes toward social media marketing. *Journal of Internet Commerce*, 10(1), 35-67.
- Alalwan, A. A. (2018). Investigating the impact of social media advertising features on customer purchase intention. *International Journal of Information Management*, 42, 65-77.
- Alalwan, A. A., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K. ve Algharabat, R. (2017). Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. *Telematics and Informatics*, 34(7), 1177-1190.

- Babacan, M. (2015). *Reklamcılık: Temel kavramlar*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Barreda, A. A., Bilgihan, A., Nusair, K. ve Okumus, F. (2016). Online branding: *Development of hotel branding through interactivity theory*. *Tourism Management*, 57, 180-192.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş AMOS uygulamaları*. Ezgi Kitabevi.
- Chen, C.-F. ve Tsai, D. (2007). How destination image and evaluative factors affect behavioural intentions? *Tourism Management*, 28, 1115-1122.
- Ducoffe, R. H. (1996). Advertising value and advertising on the web. *Journal of Advertising Research*, 36(5), 21.
- Eraslan, L. ve Eser, D. (2015). *Sosyal medya toplum araştırma*. İstanbul: Beta
- Fuchs, C. (2017). *Social Media: A Critical Introduction*, 2nd edn. London: SAGE.
- Kaplan, A. M. ve Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 9-68
- Kapoor, K. K., Tamilmani, K., Rana, N. P., Patil, P., Dwivedi, Y. K. ve Nerur, S. (2018). Advances in social media research: Past, present and future. *Information Systems Frontiers*, 20(3), 531-558.
- Kim, N. ve Kim, W. (2018). Do your social media lead you to make social deal purchases? Consumer-generated social referrals for sales via social commerce. *International Journal of Information Management*, 39, 38-48.
- Komito, L. ve Bates, J. (2009), Virtually local: Social media and community among polish nationals in Dublin, *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, 61(3).
- Lee, J. ve Hong, I. B. (2016). Predicting positive user responses to social media advertising: The roles of emotional appeal, informativeness, and creativity. *International Journal of Information Management*, 36(3), 360-373.
- Lomborg, S. (2017). A state of flux: Histories of social media research. *European Journal of Communication*, 32(1), 6-15.
- Mangold, W. G. ve Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business horizons*, 52(4), 357-365.
- Mayfield, A. (2010). What is social media, i-crossing, e-book, s. 6. Erişim Adresi: [http://www.icrossing.co.uk/fileadmin/uploads/eBooks/What\\_is\\_Social\\_Media\\_iCrossing\\_ebook.pdf](http://www.icrossing.co.uk/fileadmin/uploads/eBooks/What_is_Social_Media_iCrossing_ebook.pdf).
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Palla, P. J., Tsiotsou, R. H. ve Zotos, Y. C. (2013). Is website interactivity always beneficial? An elaboration likelihood model approach. *In Advances in Advertising Research*, 4, (131-145). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Shareef, M. A., Mukerji, B., Dwivedi, Y. K., Rana, N. P. ve Islam, R. (2019). Social media marketing: Comparative effect of advertisement sources. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 46, 58-69.
- Solis, B. (2016). The influencer marketing manifesto: Why the future of influencer marketing starts with people and relationships not popularity. *Report by Altimeter on behalf of TapInfluence*.
- Standage, T. (2013). *Writing on the wall: Social media-The first 2,000 years*. Bloomsbury Publishing USA.

- Swani, K., Milne, G. R., Brown, B. P., Assaf, A. G. ve Donthu, N. (2017). What messages to post? Evaluating the popularity of social media communications in business versus consumer markets. *Industrial Marketing Management*, 62, 77-87.
- Uraltaş, N. T. ve Bahadırılı, L. S. (2012). *Elektronik perakendecilik ve bir reklam mecrası olarak sosyal ağ siteleri*. Editörler: Tolga Kara, Ebru Özgen, Sosyal Medya: Akademi, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ, İstanbul.
- Venkatesh, V., Thong, J. Y., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157-178.
- Wu, C. W. (2016). The performance impact of social media in the chain store industry. *Journal of Business Research*, 69(11), 5310-5316.
- Zhu, Y. Q., & Chang, J. H. (2016). The key role of relevance in personalized advertisement: Examining its impact on perceptions of privacy invasion, self-awareness, and continuous use intentions. *Computers in Human Behavior*, 65, 442-447.
- <http://tr.wikipedia.org>



## SİYASİ PARTİ LİDERLERİNİN SOSYAL MEDYA ÜZERİNDEN VERDİKLERİ MESAJLARIN SINIFLANDIRILMASINA YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

Ahmet Ünal<sup>1</sup>

### Özet

Bu çalışma, siyasi parti liderlerinin bir sosyal medya uygulaması olan Twitter üzerinden verdikleri mesajları sınıflandırmayı amaçlamaktadır. Araştırmada ayrıca, siyasi parti liderlerinin Twitter kullanımlarına ilişkin veriler derlenmiştir. Bu kapsamda, siyasi parti liderlerinin mesajlarında hashtag kullanım durumları ile mesajların diğer Twitter kullanıcıları tarafından retweet edilme durumları incelenmiştir. Araştırmanın kapsamını, Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı ve Adalet ve Kalkınma Partisi Genel Başkanı Recep Tayyip Erdoğan ve Cumhuriyet Halk Partisi Genel Başkanı ve Ana Muhalefet Partisi lideri Kemal Kılıçdaroğlu'na ait resmî Twitter hesaplarından 26.10.2020 ile 26.02.2021 tarihleri arasında gönderilen mesajlar oluşturmaktadır. Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemi ise durum çalışması desenine göre yapılandırılmıştır. Bu çalışmada, nitel verilerin analizinde ise tematik analiz yaklaşımından yararlanılmıştır. Araştırma sonuçları iki siyasi parti liderinin mesajlarının; iç siyaset, dış siyaset ve etkinlik başlıklarında toplandığını ortaya koymuştur. Ayrıca siyasi parti liderlerinin gönderdikleri mesajların, retweet edilme durumları önemli farklılıklar göstermiştir. Benzer farklılık, hashtag kullanımında da görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre siyasi parti liderleri Twitter'ı, duyuru ve mesaj yayınlama kapsamında kullanmaktadır. Sosyal medyanın, iki yönlü iletişim kurma yeteneğinin ise siyasi parti liderlerince gerektiği gibi kullanılmadığı araştırmanın bir diğer sonucudur.

**Anahtar Kelimeler:** Siyaset, Sosyal Medya, Twitter.

## A STUDY AIMED AT CLASSIFYING THE MESSAGES OF POLITICAL PARTY LEADERS VIA SOCIAL MEDIA

### Abstract

This study aims to classify the political party leaders' messages on Twitter which is a social media application. In this study, the data on Twitter usage by political party leaders were also collected. In this context, the use of hashtags in the messages of political party leaders and the retweeting of messages by other Twitter users were examined. The scope of the research consists of messages sent between 26.10.2020 and 26.02.2021 from the official Twitter accounts of Turkish President and Justice and Development Party Chairman Recep Tayyip Erdoğan and Republican People's Party Chairman and Main Opposition Party leader Kemal Kılıçdaroğlu. In this study, qualitative research method was used. The qualitative research method is structured according to the case study pattern. In this study, the thematic analysis approach was used in the analysis of qualitative data. Research results showed that the messages of the two political party leaders were collected in the headings of domestic policy, foreign policy and activity. In addition, the retweeting of the messages sent by the political party leaders differed significantly. Similarly, this significant difference was also seen in the use of hashtags. According to the research results, political party leaders use Twitter to publish announcements and messages. Another result of the research is that social media's ability of bidirectional communicate is not properly used by political party leaders.

**Keywords:** Politics, Social Media, Twitter.

### GİRİŞ

Dünya, internet ve sosyal medya kullanımının arttığı bir iletişim çağını anlamaya ve bu yeni ortama uyum sağlamaya çalışmaktadır. 2020 yılı Ocak ayında

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Akçadağ Meslek Yüksekokulu, Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Bölümü, [ahmet.unal@ozal.edu.tr](mailto:ahmet.unal@ozal.edu.tr), ORCID: 0000-0003-1785-9367

yayınlanan ve geçmiş bir yılı içeren bir rapora göre dünya çapında yaklaşık 4,5 milyar İnternet kullanıcısı bulunmaktadır. Aynı rapor, yine dünya çapında, 3,8 milyar sosyal medya kullanıcısının bulunduğunu ifade etmektedir. Türkiye özelinde ise 2021 yılı Ocak ayı itibarıyla, 65,8 milyon İnternet kullanıcısı ve 60 milyon sosyal medya kullanıcısının bulunduğu, sözü geçen raporda belirtilmiştir (eticaret.gov.tr; 2021). Günümüzde iletişim teknolojileri ve araçları çok hızlı bir şekilde değişmekte ve gelişmektedir. Bir iletişim ortamı olarak sosyal medya, hayatın hemen her alanını etkisi altına almıştır. Sosyal medya ve uygulamaları da benzer şekilde her geçen gün çeşitlenmektedir. Ayrıca gün geçtikçe daha fazla kişinin, bu uygulamaları hızlı bir şekilde benimsedikleri ve kullandıkları gözlenmektedir. Bütün bu süreç siyasetçilerin, pazarlama iletişimi çabalarını da etkilemektedir.

Bu çalışma, önemini ve etkisini her geçen gün artırmakta olan sosyal medya uygulamalarının, siyasi parti liderleri tarafından kullanımlarına ilişkin durumlarını ele almayı amaçlamaktadır. Araştırmanın kapsamını oluşturan siyasetçilerin, Twitter üzerinden verdikleri mesajlar sınıflandırılarak, ele alınan mesajların diğer Twitter kullanıcıları tarafından retweet edilme durumları incelemeye konu edilmiştir. Böylece siyasi parti liderlerinin verdikleri hangi mesajların diğer Twitter kullanıcıları tarafından sosyal medya üzerinden yayıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel olarak bu konuda yapılan çalışmalarda, sınıflandırma ve verilen mesajların yayılma durumlarının çok fazla ele alınmadığı görülmektedir. Bu çalışmanın, siyasi parti liderlerinin Twitter üzerinden verdikleri mesajların, siyasal pazarlama iletişimi çabalarında belirlenen amaçlar çerçevesinde, hedef kitleye ulaştırılmasına yönelik etkinlik ve verimliliğin sağlanmasına yönelik bir akademik bilginin oluşmasına katkı sunması hedeflenmektedir.

### 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İnsanoğlu, her teknolojiyi aynı hızda benimsememiştir. Kimi teknolojiler daha hızlı benimsenirken kimi teknolojilerin benimsenmesi, daha yavaş olmuştur. Örneğin, Avrupa kıtasında kitlesel okuryazarlık, matbaa teknolojisinin gelişmesinden neredeyse dört yüzyıl sonra gerçekleşmiştir. Ancak, televizyonun insanoğlu için temel bir teknoloji olarak kabulü, sadece yirmi ile otuz yıl arası sürmüştür. Bu farklılığın temel nedeni ise genel olarak televizyonun, kitap okumaya göre daha kolay ve keyifli olmasıdır. Bu nedenle, medyaların benimseme hızını, kolaylık ve alınan keyfin bir sonucu olarak görmek mümkündür (Poe, 2015). 1969 yılında, ABD Savunma Bakanlığı'nın sağladığı fon üzerinden, Advanced Research Projects Agency (ARPA) bünyesinde yapılan bir çalışmayla dört bilgisayar, bir ağ üzerinden yapılandırılmıştır. Bu dört bilgisayar; Stanford Research Institute, University of California at Los Angeles, University of California at Santa Barbara, University of Utah'ta kurulu bulunmaktaydı. 1983 yılında

ise alan adı sistemi geliştirilmiştir. 1989 yılında, Avrupa Nükleer Araştırmalar Merkezi CERN’de ilk Web sayfası oluşturulmuştur (Marson, 1997). 2005 yılına gelindiğinde, İnternet teknolojisi yeni bir alana evrilmiştir. Web 2.0 olarak adlandırılan bu yeni olgu ile hem toplumsal hayat hem de pazarlama dünyası, yeni bir kapının eşiğine gelmiştir (Constantinides ve Fountain, 2008). Web 2.0 teknolojisinin ve kullanıcıların içerik oluşturmaya izin veren sosyal medya uygulamalarının ortaya çıkması ile birlikte de tüketici davranışları ve Web tabanlı pazarlama yaklaşımları önemli ölçüde değişikliğe uğramıştır (Ayeh, Au ve Law, 2013).

Sosyal medya kavramını, insanların sahip oldukları; fikir, görüş, deneyim ve bakış açılarını, diğer kişilerle farklı yöntemlerle (mesaj, görüntü vb.) paylaştıkları ve birileriyle iletişim kurmak için kullandıkları iletişim platformları olarak tanımlamak mümkündür (Eraslan, 2016). Ancak bu noktada sosyal medyayı, sadece tek bir akademik disiplin çerçevesinde ele alarak incelemek ve konu üzerine çalışmalar yapıp sonuçlar üretmek, doğru bir yaklaşım tarzı değildir. Sosyal medyayı, iletişim bilimlerinin oluşturduğu genel çerçeve içinde; siyaset, sosyoloji, psikoloji ve diğer diğer birçok bilimsel disiplini de içine alacak şekilde değerlendirmek gerekmektedir (Oğuzhan, 2015). Sosyal medyanın, çok geniş bir kapsama sahip olması, sosyal bilimlerle ilişkili değişik bilim dallarının bu konuda araştırmalar yapmasına yol açmıştır. Bu kapsamda, sosyal medyayı ele alan her bir bilim dalı, konuyu kendi amaçları çerçevesinde değerlendirerek incelemektedir (Eraslan, 2016). Sosyal medyada yapılan paylaşımlar, oluşturulan ya da işlenen mesajların, bütün dünyaya yayılmasına olanak tanımaktadır. Esasen sistem, sizin paylaşımlarınızın insanlar tarafından güzel bulunarak kabul edilmesi, bunların paylaşarak sosyal medya üzerinden yayılması ve böylece artan etkileşimle beraber, takipçi sayısının artması üzerine kuruludur (Kawasaki ve Fitzpatrick, 2016). Sosyal medyayı bu denli güçlü kılan özelliklerden biri de, gelişen teknoloji sayesinde kendisini sürekli bir şekilde yenileyebilmesidir (Özutku, Çopur, Sığın, İlter, Küçükyılmaz ve Arı, 2014).

Sosyal medyanın etkileri, hem bireylerin hem de toplumsal hayatın hemen her alanında, kendini hissettirmektedir. Sosyal medya, kitlelerin siyasi yönelimlerini etkileyerek; sosyal dönüşümleri tetikleyen, yön veren ve sonuçlar üreten bir mecra haline de gelmiştir (Peltekoğlu, 2012). Gündelik hayatın hemen her alanından; ev hanımları, çalışanlar, siyasetçiler, sanatçılar, hemen her büyüklükte işletme, organizasyon, kısaca hemen herkes ve kuruluş sosyal medya içinde bir şekilde yer almaktadır. Kelm (2019) sosyal medyanın, siyasal iletişim alanındaki varlığı her geçen gün arttırdığını ifade etmektedir. Sosyal medyanın siyaset ve siyasal iletişim konularında bir kavram olarak ortaya çıkmasında ve kullanılmasında ABD eski Başkanı Barack Obama’nın 2008’de girdiği seçim

yarışı bir milat olarak görülebilir. Bu seçimlerde Obama'nın yürüttüğü seçim kampanyası, sosyal medya üzerinden başarılı seçmen ilişkileri kurmanın ve gönüllülerin harekete geçirilmesinin başarılı bir örneği olarak kabul edilmiştir (Oelsner ve Heimrich, 2015). Sosyal medyanın aynı zamanda seçmenlerin, siyasi konulara ve tartışmalara katılımını arttırdığı da iddia edilmektedir. Twitter ve Facebook gibi sosyal medya platformları, kullanıcılarının siyasi fikirlerini yaymak için de kullandıkları uygun birer araç haline gelmiştir (Stieglitz ve Dang-Xuan, 2013). Enli ve Rosenberg (2018) yaptıkları çalışmada; 60 yaş üstü kişilerin siyasetçilere, 30 yaş ve altı kişilerden daha fazla güvendiğini ve siyasetçilere en güvensiz genç seçmenlerin, siyasetçilere diğer medya ve iletişim ortamlarından daha çok, sosyal medyada güvenme eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur. Bu yönüyle sosyal medyanın, güven oluşturmaya katkı sunma potansiyeline de sahip olduğu iddia edilebilir.

Siyasetçilerin, sosyal medyaya yönelik ilgisi artmakta ve sosyal medya uygulamaları, eşik bekçilerinin ortadan kalkmasını sağlamaktadır (Larsson ve Kalsnes, 2014). Geleneksel haber medyasının, bilginin yayınlanması üzerindeki kontrolü azalmaktadır. Gazetelerin, siyaset ve vatandaş arasındaki aracı rolü önemini korumakla beraber, çevrim içi medya sayesinde siyasetçiler, vatandaşlara vermek istedikleri mesajları, bu geleneksel aracı kurumu kullanmadan verebilme imkânına kavuşmaktadır. Benzer şekilde, yeni medya araçlarını kullanan kişilerde, bu yeni medya sayesinde aracı kullanmadan siyasetçilerle iletişime geçebilmektedir (Fisher, Culloty, Lee ve Park 2019). Gazeteciler ve siyasetçiler arasındaki ilişkiler, sosyal medya platformlarında ve bunlar aracılığıyla siyasi iletişimin yükselişinden sonra giderek daha karmaşık hale gelmiştir (Ekman ve Widholm, 2015). Kruikemeier vd. (2018: 224) siyasi adayların sosyal medyada gündem olmalarının beraberinde, gazetelerde de haber olmalarını etkilediğini ve sosyal medyada gündem olan siyasi adaylara ilişkin gazete haberlerinin, gündem olunduktan bir gün sonra arttığını ileri sürmektedir. Bu kapsamda siyasetçilerin, medyaya yönelik eleştirileri de her dönem olmuştur. Ancak bu eleştiriler, eski ABD Başkanı Donald Trump'ın 2017 yılında medyayı halk düşmanı olarak nitelendirmesiyle farklı bir boyuta taşınmış ve farklı kesimlerce tartışılmıştır. Siyasetçilerin bütün bu eleştirilere rağmen medyaya olan bağımlılıkları bir paradoks olarak ortadır. Sosyal medya bu yönüyle siyasetçilere bu bağımlılığı, seçmene doğrudan ulaşabilme şansı vermesi bakımından, azaltabilme şansını sunabilmektedir (Enli ve Rosenberg, 2018).

Yarchi ve Samuel-Azran (2018) ise geleneksel medya ve sosyal medya bağlamında; kadın siyasetçilerin, geleneksel medyada ön yargılı bir şekilde sunulduğunu ifade ederek, yapılan birçok çalışmanın sosyal medyanın,

kadınların birbirlerini desteklemesini sağladığını ve bu nedenle kadın siyasetçiler için sosyal medyanın, destekleyici bir ortam işlevi görebileceğini belirtmiştir. Araştırmacılar yaptıkları çalışmada, bu durumu destekleyen sonuçlara ulaşmıştır. Araştırmanın bulguları; kadın siyasetçilerin, erkek siyasetçilerden daha fazla seçmeni harekete geçirebildiğini ve etkileşimi arttırabildiğini ortaya koymuştur. Segard (2015) ise yaptığı çalışmada; sosyal medyanın, geleneksel medyanın aksine siyasi yaşamın dışında kalan ya da daha az bu alanda bulunan kesimlerin biraraya gelmesine katkı sunabileceğini ifade etmektedir. Larsson ve Kalsnes (2014) İskandinav ülkeleri özelinde yaptıkları çalışmada, Twitter'ın bu bölgelerde; toplumun üst segmenti, şehirli ve bu yeni medyayı etkin kullanan kişilerce kullanıldığını vurgulayarak; siyasetçilerin, bu grupların dışındaki kişilere ulaşabilmek için Twitter dışındaki sosyal medya uygulamalarına da yönelmelerinin, daha etkili sonuçları olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Sosyal medya, geleneksel medyanın aksine, üretilen içeriğin daha amatör üretildiği ortamlardır. Üretilen içeriğin ve içeriğin özünü oluşturan bilginin yayılımı, viral bir özellik taşır. Bu yayılımı yapan kullanıcılar, geleneksel medya kullanıcılarından farklı olarak daha parçalı, etkileşimi daha yüksek, akranlarıyla ve ilgi alanlarıyla sıkı bir ilişki halinde paylaşımlarda bulunmada ve diğer paylaşımları yaymak konusunda daha seçicidirler (Kelm, 2019). Bununla birlikte; sosyal medyada kontrol standartlarının gevşek olması, teknolojinin verdiği hız ve sosyal medyada hesap sahibi olmanın önünde gerçek güvenlik önlemlerinin sınırlı olması nedeniyle, yanlış bilgilerin ve sahte haberlerin yayılmasının önünde bir engel de kalmamaktadır. Hızlı yayılma beraberinde, anlık tepkilere yol açabilmektedir. Anlık tepkiler de genelde, rasyonel bir değerlendirmenin ışığından ziyade, duygularla hareket etmeyi teşvik etmektedir. Bu nedenle duygulara hitap eden sahte haberler, çok hızlı bir şekilde yayılabilmektedir (Zhuravskaya, Petrova ve Enikolopov, 2020).

Hoffmann vd. (2016) çalışmalarında, siyasetçilerin sosyal medya kullanım nedenlerinin, üç başlık altında toplandığını ifade etmektedirler. Araştırmacılar siyasetçilerin; tanıtım, bilgi arama ve eğlence faktörleri çerçevesinde sosyal medyayı kullandıklarını belirlemişlerdir. Crawford (2009) siyasetçilerin Twitter'ı kullanma durumlarını ele aldığı çalışmada, ABD eski Başkanı Obama'nın, 2008'de seçim kampanyalarında konuşmalarının ve mitinglerinin yeri ve içeriği hakkında güncellemeler göndermek için Twitter'ı kapsamlı bir şekilde kullandığını fakat bu tarihten sonra, güncellemelerin yavaşladığını belirtmektedir. Obama'nın seçim kampanyası döneminde, en yoğun kullanım zamanlarında bile, seçmenleriyle karşılıklı iletişime geçmediğini, gelen sorulara cevap vermediğini, ancak İngiltere'nin eski Başbakanı Gordon Brown'ın seçmenlerden gelen mesajlara, kamuya açık cevaplar verdiğini ve böylelikle de seçmenlerin ilettikleri mesajların dikkate alındığı ve değerlendirildiği mesajını

verdiğini ifade etmektedir. Momoc (2013)'da Romanya özelinde yaptığı çalışmada, benzer sonuçlara ulaşmıştır. Araştırmacı, siyasetçilerin seçim çalışmalarında sosyal medyayı kullandıklarını ancak seçim sonrası dönemde sosyal medyayı kullanımlarının azalarak, iletişim kanalının resmî kaynak ve araçlara yöneldiğini belirtmiştir. Weaver vd. (2018)'de yaptıkları çalışmada, siyasetçilerin seçim dönemlerinde Twitter'ı oldukça aktif kullandıklarını ancak bu dönemlerin dışındaki zamanlarda Twitter kullanımlarının, nisbi olarak azaldığını belirlemişlerdir. Oelsner ve Heimrich (2015) ise çalışmalarında, siyasetçilerin sosyal medyayı yalnızca seçmenlerle iletişim kurmak için değil, aynı zamanda gazeteciler gibi toplumu yönlendirebilen kanaat önderlerine, kontrollü bilgi yayılımı sağlayabilmek için de kullanabildiklerini ifade etmişlerdir. Araştırmacılar bu çalışmada; siyasetçilerin, siyasi seviyeleri ne kadar yüksekse, medyanın olumlu ilgisine ve tanıtımına o kadar bağımlı hale geldiklerini iddia etmişler ve bu nedenle, yeni gelişmelere ayak uydurmak ve kendilerini; rekabetçi, modern ve duyarlı adaylar olarak göstermek için özellikle sosyal medya kullanımı konusunda motive olduklarını belirtmişlerdir.

Sosyal medya, seçim kampanyalarını da etkilemektedir. Siyasi adaylara, seçmenleriyle doğrudan iletişime geçme, destekçisi olan seçmenleri harekete geçirme ve gündem oluşturabilme yeteneği sunan Twitter gibi sosyal medya platformları, siyasal iletişim tercihlerinde geniş bir alternatif sunmaktadır (Stier, Bleier, Lietz ve Strohmaier, 2018). Sosyal medyanın hızlı bir şekilde yayılması ve insanların bu yeni ortamı kolayca kabul ederek gündelik hayatlarının her anında kullanmaları, demokratik sürecin canlanmasına da katkı sunmasının beklenmesine yol açmıştır. Ancak yapılan çalışmalar, bunun her zaman ve ortamda mümkün olmadığını göstermektedir (Segaard, 2015). Seçmenleri, hükûmetleri hakkında bilgilendirmek için az sayıda alternatif bilgi kaynağının olduğu ülkelerde, sosyal medya ve İnternet, bu görevi yerine getirebilmektedir. Bu nedenle sosyal medya ve İnternet, siyasetçilerin davranışları üzerinde, doğrudan etkiye sahiptir. Siyasetçiler de sonuç olarak, sosyal medyadaki imajlarına dikkat etmektedir (Zhuravskaya vd., 2020, s. 429). Günümüz siyasetçileri, üstünlük gösterilerinden kaçınmak ve kendilerini sorumlu, duyarlı ve "sıradan" vatandaşlarla iç içe olarak sunmak için artan bir baskı altındadır. Yapaylıktan uzak görünmeye ve halkla yakın ilişkiler kurmaya çalışan siyasetçilere sosyal medya, bu yönüyle kolaylıklar sağlamaktadır (Manning, Penfold-Mounce, Loader, Vromen ve Xenos, 2017). Bu kapsamda İnternet kullanıcıları ile sosyal medya üzerinden etkileşimde bulunan siyasetçilerin de iletişim içerikleri sadece siyasi nitelikte değildir. Siyasetçiler sık sık kişisel görüşlerini, günlük hayatlarından komedi unsuru içeren deneyimlerini, seyahat izlenimlerini, okudukları kitaplarla veya izledikleri filmlerle ilgili fikirlerini de paylaşmaktadır. Bu tür içerikler, siyasetçilerle sosyal medya kullanıcıları

arasında mesafenin olmadığı, anlık ve samimi bir ortam oluşmasını sağlamaktadır. Böylece bu iletişim sürecine katılan tarafların, birbirlerine karşı daha güvenli hissetmelerinin yolu açılmaktadır (Şuminas, 2010). Ernst vd. (2019) ise siyasetçilerin Twitter ve Facebook'ta, diğer iletişim kanallarından çok daha popüler bir şekilde iletişim kurduklarını ortaya koymuştur. Yapılan değişik çalışmalara rağmen yine de İnternet ve sosyal medyanın, siyasi yaşamdaki rolleri, henüz tam olarak anlaşılmış değildir (Zhuravskaya vd., 2020, s. 433).

### **2. ARAŞTIRMANIN UYGULAMASI**

Araştırmanın uygulaması başlığı altında; çalışmanın amacı, kapsamı, yöntemi ve bulgular kısımlarına yer verilmiştir.

#### **2.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

Bu çalışmanın temel amacı, siyasi parti liderlerinin Twitter üzerinden verdikleri mesajların sınıflandırılmasıdır. Araştırmanın diğer bir amacı ise verilen bu mesajların, retweet edilme durumlarını ve mesajlarda hashtag kullanımlarının belirlenmesidir. Araştırmanın kapsamını ise Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı ve Adalet ve Kalkınma Partisi Genel Başkanı Recep Tayyip Erdoğan ve Cumhuriyet Halk Partisi Genel Başkanı ve Ana Muhalefet Partisi lideri Kemal Kılıçdaroğlu'na ait resmî Twitter hesaplarından 26.10.2020 ile 26.02.2021 tarihleri arasında gönderilen mesajlar oluşturmaktadır. Araştırmanın kapsamını oluşturan siyasi parti liderlerinin sosyal medya kullanımlarına ilişkin geniş bir kapsam olması ve sosyal medya sitelerinin çok sayıda olmasından dolayı araştırmacı tarafından belli siyasi parti liderleri, araştırmanın kapsamına alınmıştır. Bu seçimde, iktidar ve ana muhalefet parti liderleri araştırmaya konu edilerek, verilen mesajların içeriğinin iktidarda olma ve ana muhalefette olma durumlarının karşılaştırılmasının sağlanması amaçlanmıştır. Sosyal medya sitesi olarak Twitter'ın seçilmesinde ise bu sosyal medya sitesinin dünya çapında, özellikle siyasi gelişmelerde, oynadığı etkin rolden kaynaklanmıştır.

#### **2.2. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemi ise durum çalışması desenine göre yapılandırılmıştır. Creswell (2007) durum çalışmasında araştırmacının, çeşitli kaynaklar yoluyla (gözlem, görüşme, görüntülü-sesli materyaller, belgeler ve raporlar) ayrıntılı ve derinlemesine veri toplayarak, sınırlı bir sistemi (vakayı, durumu) ya da birden çok sınırlı sistemi (vakalar, durumlar) uzun bir süreçte inceleyerek, bir vaka/durum betimlemesi yaptığını ve ele aldığı vakayla ilgili ulaştığı temaları raporlaştırdığını ifade etmektedir. Durum çalışması nitel araştırmada yaygın kullanılan bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu çalışmada nitel verilerin analizinde ise tematik analiz yaklaşımından yararlanılmıştır. Braun ve Clarke (2006) tematik analiz

yaklaşımında takip edilmesi gereken altı aşamanın olduğunu ifade etmektedir. Bu altı temel aşama; çalışmayı yapan araştırmacı ya da araştırmacıların ele alınan verilere aşına olması, verilere ilişkin ilk kodların oluşturulması, temaların aranması, temaların gözden geçirilmesi, temaların tanımlaması ve isimlendirilmesi, sonuç raporunun hazırlanması olarak sıralanmaktadır. Bu çalışmayı yürüten araştırmacının doktora çalışması, siyasal pazarlama alanındadır. Ayrıca araştırmacının, siyasal pazarlama konusunda yayınlanmış, çeşitli çalışmaları da bulunmaktadır. Bu nedenle araştırmacının, verilere aşına olduğu iddia edilebilir. Araştırmanın sonuç raporunun oluşturulması süreci, yukarda bahsi geçen aşamalar ışığında, şu şekilde oluşturulmuştur. 1. Araştırmanın kapsamını oluşturan siyasi parti liderlerinin resmî Twitter hesaplarındaki, 26.02.2021 ile 26.10.2020 tarihleri arasında yayınladıkları mesajları, oluşturulan Excel formuna aktarılmıştır. Aktarılan bu formun, her bir mesajın ilgili sütununa, mesajda hashtag kullanılıp kullanılmadığı ve ilgili mesajın diğer Twitter kullanıcıları tarafından kaç defa retweet edildiği bilgileri işlenmiştir. Ardından mesajlar detaylı bir şekilde incelenmiş ve ilk kodlar oluşturulmuştur. Ardından veri setindeki temalar araştırılmış ve gözden geçirme aşamasını takip eden süreçte, temaların tanımlanması ve isimlendirilmesi aşamaları tamamlanmıştır. Bu süreci elde edilen sonuçların raporlandırılması süreci izlemiş ve oluşturulan rapora, tablolar yardımıyla son şekli verilmiştir.

### 2.3. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın kapsamını oluşturan Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı ve Adalet ve Kalkınma Partisi Genel Başkanı Recep Tayyip Erdoğan ve Cumhuriyet Halk Partisi Genel Başkanı ve Ana Muhalefet Partisi lideri Kemal Kılıçdaroğlu'na ait resmî Twitter hesapları üzerinden elde edilen ve 08/03/2021 tarihli verilere, Tablo 1.'de yer verilmiştir.

Tablo 1.Siyasi Parti Liderlerinin Twitter Hesaplarına İlişkin Veriler

Siyasi Lider	Twitter'a Giriş Tarihi	Takipçi Sayısı	Takip Edilen Sayısı
Recep Tayyip Erdoğan	Ağustos 2009	17.594.037	96
Kemal Kılıçdaroğlu	Haziran 2010	7.369.616	1

Kaynak: twitter.com, E.T. 08/03/2021

Tablo 1.'de yer alan sonuçlara göre Recep Tayyip Erdoğan'ın, Twitter'a daha erken bir dönemde giriş yaptığı görülmektedir. Takipçi sayıları bakımından da Recep Tayyip Erdoğan'ın, Kemal Kılıçdaroğlu'na göre çok daha fazla hesap tarafından takip edildiği görülmektedir. Bu durumun, incelemeye konu olan siyasi liderlerin, başkanı oldukları siyasi partilerin, seçimlerde aldıkları oylarla ilişkilendirebileceği gibi Recep Tayyip Erdoğan'ın aynı zamanda Cumhurbaşkanı olmasından da kaynaklanabileceği iddia edilebilir. Siyasi parti liderlerinin Twitter'da takip ettikleri hesaplar bakımından Recep Tayyip Erdoğan'ın, daha fazla hesabı takip ettiği görülmektedir.



Tablo 2.'de ise oluşan kodlar ve bu kodlara ilişkin sayısal verilere yer verilmiştir.

Tablo 2. Kodlar ve Bunlara İlişkin Sayısal Veriler

Sıra No	Kodlar	Recep Tayyip Erdoğan	Kemal Kılıçdaroğlu
1	İ- İç Siyaset	84	111
2	D- Dış Siyaset	39	13
3	E- Etkinlik	150	37
	Toplam	273	161

Tablo 2.'deki sonuçlara göre araştırmanın verilerinin toplandığı dönemde, Recep Tayyip Erdoğan resmi Twitter hesabından, 273 tweet mesajı paylaşmıştır. Bu mesajların içeriğinde ise ilk sırayı E-Etkinlik başlıklı mesajlar, ikinci sırayı İ-İç Siyaset başlıklı mesajlar ve son olarak D-Dış Siyaset başlıklı mesajlar yer almaktadır. Kemal Kılıçdaroğlu'nun, ilgili dönemde resmi Twitter hesabından, 161 tweet mesajı paylaşmıştır. Paylaşılan bu mesajlarda ise içerik olarak ilk sırayı İ- İç Siyaset almış bunu E-Etkinlik başlıklı mesajlar takip etmiş ve D-Dış Siyasete ilişkin mesajlar ise son sırada yer almıştır. Bu sonuçlar, iktidarda olan Ak Parti Genel Başkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın mesajlarında paylaştığı etkinliklerin daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçta, Recep Tayyip Erdoğan'ın Cumhurbaşkanı olmasının da bir etkisi olabileceği düşünülebilir. Bununla birlikte, ana muhalefet partisi genel başkanı olması nedeniyle, Kemal Kılıçdaroğlu'nun da iç siyasete ilişkin verdiği mesajların, daha fazla olması sonucu da doğal karşılanabilir.

### 2.3.1. Mesaj Kodlarına İlişkin Analiz Sonuçları

#### İ-İç Siyaset

İç siyaset başlığı altında dokuz farklı kod yer almaktadır. Tablo 3.'de bu kodlara ve iki siyasi parti liderinin bu başlık altında verdikleri mesajlara ilişkin sayısal verilere yer verilmiştir.

Tablo 3. İç Siyasetle İlgili Kodlar ve Bu Kodların Siyasi Parti Liderlerinin Mesajlarına Göre Dağılımı

Sıra No	Kodlar	Recep Tayyip Erdoğan	Kemal Kılıçdaroğlu
1	İ1. Diğer Parti ve Siyasetçilere Eleştiri	4	30
2	İ2. Kutlama Mesajları	5	15
3	İ3. Destek Mesajları	6	4
4	İ4. Başsağlığı ve Geçmiş Olsun Mesajları	4	21
5	İ5. Anma Mesajları	3	21
6	İ6. Toplumsal Mesajlar ve Çağrılar	18	5
7	İ7. Yeni Proje ve Reform Mesajları	28	4
8	İ8. Ekonomiye İlişkin Mesajlar	12	11
9	İ9. Parti Örgütüne Mesajlar	4	0

Toplam	84	111
--------	----	-----

Tablo 3.'de yer alan sonuçlara göre Recep Tayyip Erdoğan'a ait Twitter hesabından, iç siyasete yönelik verilen mesajların ilk sırasında, yeni projeler ve reformlara ilişkin mesajlar yer almaktadır. Bu kapsamda en az mesaj ise anma mesajları başlığında yer almıştır. Kemal Kılıçdaroğlu'na ait Twitter hesabından ise bu başlık altında en fazla mesaj gönderilen kod, diğer parti ve siyasetçilere eleştiriler olarak ortaya çıkarken, en az mesaj ise hiçbir mesajın gönderilmediği, parti örgütüne mesajlar başlıklı kod altında olduğu görülmektedir. İç siyaset başlığı altında oluşan kodlarda, Kemal Kılıçdaroğlu'na ait Twitter hesabından başsağlığı ve geçmiş olsun mesajları ile anma mesajlarının Recep Tayyip Erdoğan'a ait hesaptan daha fazla paylaşıldığı anlaşılmaktadır.

#### D. Dış Siyaset

Dış siyaset başlığı altında yedi farklı kod bulunmaktadır. Tablo 4.'de bu kodlara ve iki siyasi parti liderinin bu başlık altında verdikleri mesajlara ilişkin sayısal verilere yer verilmiştir.

Tablo 4. Dış Siyasetle İlgili Kodlar ve Bu Kodların Siyasi Parti Liderlerinin Mesajlarına Göre Dağılımı

Sıra No	Kodlar	Recep Tayyip Erdoğan	Kemal Kılıçdaroğlu
1	D1. Eleştiri Mesajları	4	0
2	D2. Destek Mesajları	6	5
3	D3. Kutlama Mesajları	2	6
4	D4. Teşekkür Mesajları	4	0
5	D5. Anma Mesajları	1	2
6	D6. Kararlılık Mesajları	9	0
7	D7. Karşılama ve Basın Toplantıları	13	0
Toplam		39	13

Tablo 4.'de yer alan sonuçlara göre Recep Tayyip Erdoğan'ın, Kemal Kılıçdaroğlu'na göre daha fazla dış siyaset başlığı altında mesaj gönderdiği görülmektedir. Bu farkın altında yatan temel nedenin ise Recep Tayyip Erdoğan'ın, Cumhurbaşkanı olmasından kaynaklandığı iddia edilebilir. Bu farka rağmen Kemal Kılıçdaroğlu, kutlama ve destek mesajlarında, Recep Tayyip Erdoğan'a göre daha fazla mesaj göndermiştir. Kemal Kılıçdaroğlu eleştiri, teşekkür, kararlılık, karşılama ve basın toplantıları başlığında hiç mesaj göndermemiştir.

#### E-Etkinlik

Etkinlik başlığı altında dokuz farklı kod yer almaktadır. Tablo 5.'de bu kodlara ve iki siyasi parti liderinin bu başlık altında verdikleri mesajlara ilişkin sayısal verilere yer verilmiştir.

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Tablo 5. Etkinlikle İlgili Kodlar ve Bu Kodların Siyasi Parti Liderlerinin Mesajlarına Göre Dağılımı

Sıra No	Kodlar	Recep Tayyip Erdoğan	Kemal Kılıçdaroğlu
1	E1. Açılış ve Temel Atma Törenleri	69	5
2	E2. Parti, kabine vb. Toplantıları	47	12
3	E3. Cenaze Törenleri	2	0
4	E4. Anma Törenleri	4	1
5	E5. Bilim, Sanat, Spor Ödül Törenleri	18	0
6	E6. Günlük Program Duyuruları	4	2
7	E7. Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ile Toplantılar	6	6
8	E8. Diğer Siyasi Parti Liderleriyle Toplantılar	0	3
9	E9. Tv., radyo vb. Canlı Yayınlar	0	8
Toplam		150	37

Tablo 5.'de yer alan sonuçlara göre Recep Tayyip Erdoğan'a ait Twitter hesabından, etkinliklere yönelik verilen mesajların ilk sırasında, açılış ve temel atma törenlerine ilişkin mesajların yer aldığı görülmektedir. Kemal Kılıçdaroğlu'na ait Twitter hesabından ise etkinliklere yönelik verilen mesajların ilk sırasında, parti toplantıları kapsamındaki etkinliklere ilişkin mesajlar yer almıştır. İlgili dönemde, diğer siyasi parti liderleriyle toplantılar ve tv., radyo vb. canlı yayınlar başlıklı mesajlarda, Recep Tayyip Erdoğan'a ait Twitter hesabından hiç mesaj gönderilmemiştir. Kemal Kılıçdaroğlu'na ait Twitter hesabından ise bu başlıklarda mesaj gönderilmiştir. Kemal Kılıçdaroğlu'na ait Twitter hesabından; bilim, sanat, spor ödül törenleri ve cenaze törenleri başlıklarında mesaj gönderilmemiştir.

### 2.3.2. Twitter Mesajlarının Retweet Edilme Durumları

Tablo 6.'da siyasi parti liderlerinin gönderdikleri mesajların diğer Twitter hesapları tarafından retweet edilme durumlarına ilişkin verilere yer verilmiştir.

Tablo 6. Gönderilen Mesajların Retweet Edilme Durumlarına İlişkin Sayısal Veriler

Sıra No	Kodlar	Recep Tayyip Erdoğan	Kemal Kılıçdaroğlu
1	İ- İç Siyaset	983.827	221.957
2	D- Dış Siyaset	315.994	8.548
3	E- Etkinlik	1.102.368	33.705
Toplam		2.402.189	264.210

Tablo 6.'da yer alan sonuçlara göre siyasi parti liderlerinin resmî Twitter hesaplarından gönderdikleri mesajların diğer Twitter kullanıcıları tarafından retweet edilme durumlarına ilişkin sayısal veriler, her üç başlıkta da Recep Tayyip Erdoğan tarafından gönderilen mesajların, Kemal Kılıçdaroğlu

tarafından gönderilen mesajlara oranla daha fazla retweet edildiğini göstermektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre Recep Tayyip Erdoğan tarafından gönderilen mesajlar arasında en fazla retweet edilen mesaj; 05.02.2021 tarihli “Türkiye’yi tarihi zaferlere ulaştırma mücadelemizde yanımızda yer alan herkese yüreğimiz de kollarımız da kapımız da ardına kadar açık! Daha gidecek çok yolumuz, yapacak çok işimiz var. Geleceğin büyük ve güçlü Türkiye’sini inşaallah hep birlikte inşa edeceğiz.” ve en az retweet edilen tek mesaj ise “36. İSEDAK Toplantısı Açılış Oturumuna Canlı Bağlantı” dır. Kemal Kılıçdaroğlu tarafından gönderilen mesajlar arasında ise en fazla retweet edilen mesaj; 16.02.2021 tarihli “13 Şehidimizin sorumlusu olan Erdoğan’a 83 milyon vatandaşım adına soruyorum...” ve en az retweet edilen mesaj, İngilizce olarak verilen “We have been following with concern the insurrection attempt in the US which refused the election results and targeted democracy. It is relieving to see that the problem is resolved. I hope that the transition process will be finalized in harmony, as confirmed by the ballot box.” dır.

### 2.3.3. Twitter Mesajlarında Hashtag Kullanımı

Tablo 7.’de siyasi parti liderlerinin gönderdikleri mesajlarda hashtag kullanımlarına ilişkin verilere yer verilmiştir.

Tablo 7. Gönderilen Mesajlarda Hashtag Kullanımına İlişkin Sayısal Veriler

Sıra No	Kodlar	Recep Tayyip Erdoğan	Kemal Kılıçdaroğlu
1	İ- İç Siyaset	9	51
2	D- Dış Siyaset	0	5
3	E- Etkinlik	7	10
	Toplam	16	66

Tablo 7.’de yer alan sonuçlara göre Kemal Kılıçdaroğlu tarafından gönderilen mesajlarda daha fazla hashtag kullanıldığı görülmektedir. Kemal Kılıçdaroğlu’nun iç siyaset başlıklı mesajlarında daha fazla hashtag kullanıldığı araştırma sonunda elde edilen bir diğer bulgudur. Recep Tayyip Erdoğan tarafından gönderilen mesajlarda ise hashtag kullanımının sınırlı sayıda olduğu belirlenmiştir.

## SONUÇ

Siyasi parti liderlerinin Twitter üzerinden verdikleri mesajların sınıflandırılmasını ve verilen bu mesajların retweet edilme durumları ile mesajlarda hashtag kullanımlarının belirlenmesini amaçlayan bu çalışmanın sonuçlarını şu şekilde sıralayabiliriz. Araştırma sonunda elde edilen veriler, iktidar partisi lideri Recep Tayyip Erdoğan’ın, ana muhalefet partisi lideri Kemal Kılıçdaroğlu’na göre daha önce Twitter’a giriş yaptığını ortaya koymaktadır. Sonuçlar, araştırmanın yapıldığı dönemde, Recep Tayyip Erdoğan’ın daha fazla Twitter kullanıcısı hesap tarafından takip edildiğini ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları, ilgili dönemde Recep Tayyip Erdoğan’ın, en fazla Etkinlik başlıklı kod çerçevesinde mesaj gönderdiğini, bunu İç Siyaset ve Dış Siyaset başlıklarının izlediğini göstermektedir. Kemal Kılıçdaroğlu ise aynı dönemde en

fazla İç Siyaset başlığında mesaj gönderirken, bunu Etkinlik ve son olarak Dış Siyaset başlıklı mesajlar takip etmiştir. Recep Tayyip Erdoğan, İç Siyaset başlığı altında en fazla, Yeni Proje ve Reform Mesajları yayınlarken, Kemal Kılıçdaroğlu'nun bu kod altında, Diğer Parti ve Siyasetçilere Eleştiri mesajları yayınladığı belirlenmiştir. Ayrıca Kemal Kılıçdaroğlu'nun bu mesajlarında, iktidar partisini hedef aldığı görülmektedir. Dış siyaset başlığı altında, aynı zamanda Cumhurbaşkanı görevini de yürütmekte olan Recep Tayyip Erdoğan'ın, daha fazla mesaj göndermesi beklenmiştir. Sonuçlar, bu beklentiye karşılar niteliktedir. Recep Tayyip Erdoğan, bu başlık altında, Kemal Kılıçdaroğlu'na göre daha fazla mesaj göndermiştir. Etkinlik başlığı altında Recep Tayyip Erdoğan'ın, Kemal Kılıçdaroğlu'na göre daha fazla mesaj paylaştığı görülmektedir. Ancak Kemal Kılıçdaroğlu'nun Diğer Siyasi Parti Liderleriyle Toplantılar ve Tv., radyo vb. Canlı Yayınlar başlıklarında, Recep Tayyip Erdoğan'dan daha fazla paylaşım yaptığı anlaşılmaktadır. Araştırmanın kapsamını oluşturan siyasi parti liderlerinin gönderdikleri mesajların diğer Twitter kullanıcıları tarafından retweet edilme durumlarına ilişkin sonuçlar ise her üç başlıkta da Recep Tayyip Erdoğan tarafından gönderilen mesajların, Kemal Kılıçdaroğlu tarafından gönderilen mesajlara oranla daha fazla retweet edildiğini göstermektedir. İnsanların, yapılan sosyal medya paylaşımlarını beğenmeleri ve özellikle de yorum yapmaları, önemli bir olaydır. Ancak daha da önemlisi, insanların sosyal medya iletilerini paylaşmalarıdır. Çünkü iletinizi paylaşan kişiler, sizin görüşlerinize katıldıklarını ifade ederek, esasen itibarlarını da riske atmaktadır. Ayrıca paylaşmak, önem vermenin bir diğer etkili ifade şeklidir (Kawasaki ve Fitzpatrick, 2016: 30-31). Bu nedenle, siyasi parti liderlerinin mesajlarının retweet edilerek paylaşılması, bu mesajların daha fazla kişiye ulaşması ve benimsenmesi açısından önemli bir gösterge olarak kabul edilebilir. Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç ise Kemal Kılıçdaroğlu tarafından gönderilen mesajlarda, daha fazla hashtag kullanıldığının belirlenmesidir. Twitter'da hashtag, kamusal tartışmalarda belirli bir konuya ilişkin sembolik bir çapa olarak kullanılır. Bu sembolik çapa, tartışmaya veya konuya yeni katılanların, yeni konular açmasına ya da tartışmaya katılmasına imkân tanır. Hashtag bir bakıma, sanal ortamdaki bir tartışma ortamında bulunanların fiziki olarak biraraya gelmesine olanak tanıyan bir özelliğe sahiptir (Enli ve Simonsen 2018: 1083). Bu kapsamda Kemal Kılıçdaroğlu'nun, bu ortamı oluşturmak için daha fazla çaba gösterdiği ileri sürülebilir.

Siyasi partiler ve siyasetçiler, siyasi mesajlarını kamuoyuna duyurabilmek için her zaman medya kanallarını kullanmışlardır. Ancak son yıllarda gerçekleşen dijital devrim ile birlikte siyasal iletişim alanında, sosyal medyanın kullanımını ve etkisini ele alan çalışmalarda yapılmaya başlanmıştır (Ross ve Burger, 2014: 47). Siyasal iletişim sürecinde sosyal medya, her seçimde gittikçe daha fazla önem kazanmakta ve bazen ana siyasi tartışma alanı haline gelmektedir. Bu nedenle, siyasetçiler ve siyasi partiler, bu yeni interaktif alanın sağladığı olanaklardan yararlanmaya çalışmaktadırlar (Şuminas, 2010: 235). Pek çok siyasetçi sosyal medyayı, bir iletişim aracı olarak kullanmaktadır. Geniş bir seçmen kitlesine ulaşım imkânı sunan sosyal medyanın, siyasetçiler tarafından iki farklı şekilde kullanıldığı görülmektedir. Bunlardan ilki karşılık iletişime

yönelik yaklaşımın benimsenmesi, ikinci yol ise sadece duyuru yapılan bir araç olarak benimsenmesi ve kullanılmasıdır (Crawford, 2009: 530). Bu çalışmanın sonuçları da bu bulguyu doğrular niteliktedir. Çalışma kapsamında ele alınan siyasi parti liderlerinin de Twitter'ı genellikle duyuru yapmak için kullandıkları görülmektedir. Günümüzde İnternet ve sosyal medya, hayatın hemen her alanında, kendini göstermektedir. Bu nedenle, İnternet teknolojisinin ve sosyal medyanın, siyaset ve demokratik kurumlar üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar önem taşımaktadır (Zhuravskaya vd., 2020: 433). Bu çalışmada, bu kapsamda sosyal medyanın, siyasi parti liderlerince kullanımlarını ve verdikleri mesajların sınıflandırılmasını belirlemeye çalışmaktadır. Araştırma sonuçlarının, ileride yapılacak farklı akademik çalışmalara katkı sunması beklenmektedir. Ayrıca bu çalışmanın, siyasi konulara ilgi duyan ve siyasetle ilgilenen kişi, kurum ve kuruluşlara yararlanmaları amacıyla bilgi sunması umulmaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, araştırma kapsamının genişletilmesinin, daha fazla karşılaştırma yapılmasına ve böylece araştırma sonuçlarının sınanmasına katkı sunacağı beklenmektedir. Ayrıca farklı sosyal medya uygulamalarının da araştırma kapsamına alınmasının, bu uygulamaların siyasal iletişim üzerindeki etkilerini belirlemek için faydalı sonuçlar doğurabilecektir. Bu çalışmanın çeşitli kısıtları bulunmaktadır. Araştırmanın en önemli kısıtı, sınırlı sayıda siyasi parti liderini ve belirli bir sürede verilen mesajların kapsama alınmasıdır. Zaman kısıtı ve verilerin genişliği, kapsamın sınırlı tutulmasına neden olmuştur. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise sadece bir sosyal medya uygulamasının seçilmesidir. Bu seçimde çok sayıda sosyal medya uygulamasının varlığı etkili olmuştur. Twitter'ın seçilmesi ise sahip olduğu özellikler ve dünya üzerinde siyasal hayatta oynamaya başladığı rolden kaynaklanmıştır. Bütün bu kısıtlarına rağmen bu çalışmanın, akademik bilginin zenginleşmesine ve derinleşmesine katkı sunması beklenmektedir.

## KAYNAKÇA

- Ayeh, J. K., Au, N. ve Law, R. (2013). Predicting the intention to use consumer-generated media for travel planning. *Tourism Management*, 35, 132-143.
- Braun, V. ve Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research In Psychology*, 3(2), 77-101.
- Constantinides, E. ve Fountain, S. J. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9(3), 231-244.
- Crawford, K. (2009). Following you: Disciplines of listening in social media, *Continuum*, 23:4, 525-535.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design* (2nd Edition). Thousand Oaks, C.A.: Sage Publications.

- Ekman, M. ve Widholm, A. (2015). Politicians as media producers. *Journalism Practice*, 9:1, 78-91.
- Elektronik Ticaret Bilgi Platformu. (2021, Şubat 15). *Digital 2020*. Erişim adresi [https://www.eticaret.gov.tr/static//Pdf/be67689eccc420e8926b839c7254556\\_637159836475893573.pdf](https://www.eticaret.gov.tr/static//Pdf/be67689eccc420e8926b839c7254556_637159836475893573.pdf).
- Enli, G. ve Rosenberg, L. T. (2018). Trust in the age of social media: Populist politicians seem more authentic. *Social Media+Society*, 4(1), 1-11.
- Enli, G. ve Simonsen, C.-A. (2018). 'Social media logic' meets professional norms: Twitter hashtags usage by journalists and politicians, information. *Communication & Society*, 21:8, 1081-1096.
- Eraslan, L. (2016). *Sosyal medyayı anlamak (bir sosyal medya rehberi)*, Geliştirilmiş 2. Basım. Ankara: Nobel Yaşam.
- Ernst, N., Esser, F., Blassnig, S. ve Engesser, S. (2019). Favorable opportunity structures for populist communication: Comparing different types of politicians and issues in social media. *Television and the Press, The International Journal of Press/Politics*, 24(2), 165-188.
- Fisher, C., Culloty, E., Lee, J. Y. ve Park, S. (2019). Regaining control citizens who follow politicians on social media and their perceptions of journalism. *Digital Journalism*, 7:2, 230-250.
- Hoffmann, C. P., Suphan, A. ve Meckel, M. (2016). The impact of use motives on politicians' social media adoption. *Journal of Information Technology & Politics*, 13:3, 239-256.
- Kawasaki, G. ve Fitzpatrick, P. (2016). *Sosyal medya sanatı*. (Çev. M. Benveniste), 3. Baskı. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- Kelm, O., Dohle, M. ve Bernhard, U. (2019). Politicians' self-reported social media activities and perceptions: Results from four surveys among german parliamentarians. *Social Media + Society*, 5:2, 1-12.
- Kruikemeier, S., Gattermann, K. ve Vliegthart, R. (2018). Understanding the dynamics of politicians' visibility in traditional and social media. *The Information Society*, 34:4, 215-228.
- Larsson, A. O. ve Kalsnes, B. (2014). 'Of course we are on facebook': Use and non-use of social media among Swedish and Norwegian politicians. *European Journal of Communication*, 29 (6), 653-667.
- Manning, N., Penfold-Mounce, R., Loader, B. D., Vromen, A. ve Xenos, M. (2017). Politicians, celebrities and social media: A case of informalisation?. *Journal of Youth Studies*, 20:2, 127-144.
- Marson, S. M. (1997). A selective history of Internet technology and social work. *Computers in Human Services*, 14:2, 35-49.

- Momoc, A. (2013). social media - pr tools for Romanian politicians?. 1st World Congress of Administrative & Political Sciences (ADPOL-2012), *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 116-121.
- Oelsner, K. ve Heimrich, L. (2015). Social media use of german politicians: Towards dialogic voter relations?. *German Politics*, 24:4, 451-468.
- Oğuzhan, Ö. (2015). Giriş niyetine: Sosyal medya karnavalında yamyam kullanıcılar. (Ed.) Ö. Oğuzhan. *İletişimde Sosyal Medya Sosyal Medyada Etkileşim*. İstanbul: Kalkedon Yayınları.
- Özutku, F., Çopur, H., Sığın, İ., İlter, K., Küçükyılmaz, M. M. ve Arı, Y. (2014). *Sosyal medyanın abc'si*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti.
- Peltekoğlu, F. B. (2012). Sosyal Medya Sosyal Değişim. (Ed.) T. Kara, E. Özgen, *Sosyal Medya I Akademi*, 1. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Poe, M. T. (2015). *İletişim Tarihi (Konuşmanın Evriminden İnternete Medya ve Toplum)*. (Çev. U. Y. Kara). İstanbul: Işık Yayınları.
- Ross, K. ve Burger, T. (2014). Face to face(book). *Political Science*, 66:1, 46-62.
- Segaard, S. B. (2015). Perceptions of social media a joint arena for voters and politicians?. *Nordicom Review*, 36:2, 65-78.
- Stieglitz, S. ve Dang-Xuan, L. (2013). Social media and political communication: A social media analytics framework. *Social Network Analysis and Mining*, 3.4, 1277-1291.
- Stier, S., Bleier, A., Lietz, H. ve Strohmaier, M. (2018). Election campaigning on social media: Politicians, audiences, and the mediation of political communication on facebook and twitter. *Political Communication*, 35:1, 50-74.
- Šuminas, A. (2010). Politicians in social media: New forms of communication. *Jaunuju Mokslininku Darbai, Priedas*, 1, 235-240.
- Weaver, I. S., Williams, H., Cioroianu, I., Williams, M., Coan, T. ve Banducci, S. (2018). Dynamic Social Media Affiliations Among UK Politicians. *Social Networks*, 54, 132-144.
- Yarchi, M. ve Samuel-Azran, T. (2018). Women politicians are more engaging: Male versus female politicians' ability to generate users' engagement on social media during an election campaign, information. *Communication & Society*, 21:7, 978-995.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Zhuravskaya, E., Petrova, M. ve Enikolopov, R. (2020). Political effects of the Internet and social media. *Annual Review of Economics*, 12, 415-438.



ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK STİLLERİ İLE ALGILANAN ÖRGÜTSEL  
DESTEK DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: EĞİTİM  
KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA

Ömer Faruk İŞCAN<sup>1</sup>

Ömer ÇINAR<sup>2</sup>

Özlem KAHRAMAN<sup>3</sup>

**Özet**

Bu çalışmanın temel amacı okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilleri ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmada kullanılan veriler katılımcıların anket formuna verdikleri cevaplardan oluşmaktadır. Dolayısıyla veriler 2019 yılında, Ağrı ili Eleşkirt ilçesi sınırları içinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan 140 öğretmenden elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 21.00 programı ile analiz edilmiştir. “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” ve “Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği” veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Öğretmenlerin demografik özelliklerine göre boyutlara bakış açılarında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. İki gruplu karşılaştırmalar için t ve Mann-Whitney U testleri, ikiden fazla gruplu karşılaştırmalar için ise ANOVA ve Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır. Araştırma hipotezlerini test etmek için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Algılanan Örgütsel Destek, İstatistiksel Analiz.

**JEL Kodları:** M00, J2, L2, C10.

RELATIONSHIP BETWEEN TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLES  
AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT LEVEL: A RESEARCH  
IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

**Abstract**

The main purpose of this study is to examine the relationship between the interactive leadership styles of the school directors' and the perceived organizational support levels of teachers. The data used in the research consist of the answers given by the participants to the questionnaire. Therefore, the data were obtained from 140 teachers working in schools affiliated to the Ministry of Education within the borders of Eleşkirt district in Agri province in 2019. The obtained data were analyzed by SPSS 21.00 package programme. “Multifactor Leadership Scale” and “Perceived Organizational Support Scale” were used as data collection tools. It has been examined whether there is a difference in their perspectives on the dimensions of scales, according to the demographic characteristics of the teachers. T and Mann-Whitney U tests were used for two-group comparisons, and ANOVA and Kruskal Wallis tests were used for more than two groups comparisons. Correlation and regression analyses were applied to testing of the research hypotheses.

**Keywords:** Leadership, Transactional Leadership, Perceived Organizational Support, Statistical Analysis.

**JEL Codes:** M00, J2, L2, C10.

**1.GİRİŞ**

Geçmişten günümüze liderlik ve liderlik stilleri konusunda sayfalar dolusu farklı tanım yapılmış, farklı yaklaşımlar ortaya konulmuş, bu konuda çok sayıda makale ve kitap yayımlanmıştır. Bu kadar farklı tanımın yapılmasının nedeni ise

<sup>1</sup> Prof. Dr., Atatürk Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, [oiscan@atauni.edu.tr](mailto:oiscan@atauni.edu.tr)

<sup>2</sup> Doç. Dr., Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, [ocinar@agri.edu.tr](mailto:ocinar@agri.edu.tr)

<sup>3</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

geçmişten bugüne gelişen, değişen ve öğrenen toplumların liderlik anlayışlarındaki değişiklikler olmuştur. Son yıllarda etkileşimci liderlik, üzerinde çok fazla durulan bir liderlik türü haline gelmiştir (Terekci, 2008). İlk defa Burns (1978) tarafından kullanılan etkileşimci liderlik, lider ile izleyenleri arasında meydana gelen bir tür değişim olarak tanımlanmıştır. Etkileşimci liderlik, bir takım maddi ve manevi ödüller vasıtasıyla takipçilerin lideri takip etmesini sağlamayı hedefleyen, vurgunun takipçilerin ya da astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu hedef sadece küçük çaplı ve sıradan değişim ve dönüşüm gerektiren bir liderlik türüdür (Black ve Porter, 2000:433). Dolayısıyla etkileşimci liderlik çalışanların örgüte karşı sorumluluklarını yerine getirmesi, örgütün amaçlarını en uygun biçimde gerçekleştirmesi sonucunda çalışanlarını ödüllendirmeye dayalı bir liderlik türüdür. Örgütler çalışanlarının beklentilerini ne kadar yüksek düzeyde gerçekleştirirse onlardan sağlayacakları bireysel performans o derece yüksek olur (Organ, 1977). Bu örgüt ve çalışanlar arasındaki mübadelenin temel kanıtlarından birini algılayan örgütsel destek oluşturmaktadır. Algılanan örgütsel destek; organizasyonların personelinin katılımlarına değer vermesi, ihtiyaçlarının ve esenliklerinin bilincinde olması ve önemsenmesine yönelik algılardır (Eisenberger vd, 1986, 500). Algılanan örgütsel destek, örgütlerin ödüllendirmeye hazır oluşunun karşılığında oluşan maddi veya manevi beklentilerin, çalışanların bireysel performanslarının artırdığını ifade etmektedir (Chen vd., 2008:120). Cordona ve arkadaşları (2004) tarafından yapılan bir araştırma sonucuna göre örgütsel destek algısı yüksek olan bireylerin örgütlerine daha fazla bağlı oldukları görülmüştür (Turunç ve Çelik, 2010). Örgütte yüksek derecede fayda gösteren bireylerin örgütsel destek algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür (Eisenberger ve ark. 1986, 501). Bu bilgiler ışığında algılanan örgütsel destek Blau'nun (1964) sosyal etkileşim teorisine dayalı olarak değerlendirilmektedir. Bu teoriye göre çalışanların gösterecekleri yüksek düzeydeki bağlılık ve performansları örgüt faaliyetlerinin kendileri açısından faydalı olduğuna inançları düzeyinde olacaktır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:699). Bu noktadan hareketle bu çalışmanın amacı etkileşimci liderliğin algılanan örgütsel destek düzeyi üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

## 2. LİTERATÜR

### 2.1. Etkileşimci Liderlik

İlgili alan yazın incelendiğinde; Türkiye’de doğrudan okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilleri ile öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar bulunmamaktadır. Ancak Yeşilyurt (2015) “Okul Müdürlerinin Etkileşimci Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Okula Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki” isimli çalışmada öğretmenlerin okul müdürlerini orta düzeyde etkileşimci lider olarak algıladıkları ve okul müdürlerinin etkileşimci liderliğin en fazla koşullu ödül boyutunu uyguladıkları saptanmıştır. Yaptığı araştırma sonucunun Cemaloğlu (2007b), Çetin (2011), Korkmaz (2008), Kul (2010) ve Oğuz’un (2011) yaptıkları çalışmalarla da uyumlu olduğunu belirtmiştir. Avcı (2014) “Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik

Sitilleri" isimli çalışmada; öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stillerin incelenmiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin genel liderlik stillerine, işlemci liderliğe ilişkin algı ortalaması yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçların; Oğuz'un (2011), Şahin'in (2005), Buluç'un (2009), Tahaoğlu ve Gedikoğlu'un (2009), Ceylan, Keskin ve Eren'in (2005), Cemaloğlu'nun (2007a), Ergin ve Kozan'ın (2004), araştırma sonuçlarıyla benzerlik gösterdiğini belirtmiştir.

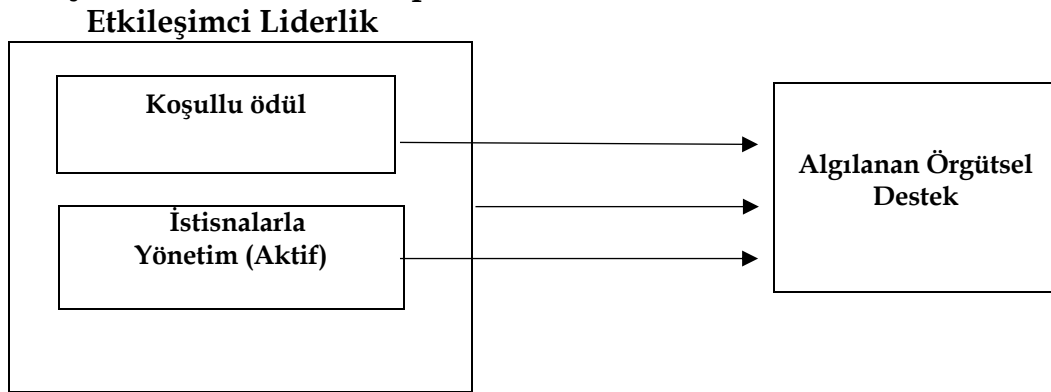
## 2.2. Örgütsel Destek Algısı

Doğan (2014)" İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algısı" isimli çalışması sonucunda Polatl'daki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel destek algılarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Büyükgöze (2014)"Lise Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi ve Piskolojik Sermaye İlişkisi" isimli araştırmasına katılan devlet lisesi öğretmenlerinin algılanan örgütsel desteklerinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Derinbay, (2011) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında öğretmenlerin yüksek düzeyde örgütsel destek algısına sahip olduğunu belirlemiştir. Yakut-Özek, (2016)'ın ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, öğretmenlerin orta düzeyde örgütsel destek algısına sahip olduğunu belirlemiştir. Gül'ün (2010) çalışmasında devlet liselerinde çalışan öğretmenlerin orta düzeyde örgütsel destek algısına sahip oldukları sonucuna varmıştır.

## 3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Bu araştırmanın temel amacı öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilleri ile öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir.

### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



**Şekil 1.** Etkileşimci Liderlik ve Boyutlarının Algılanan Örgütsel Destek düzeyi üzerindeki etkisi için önerilen model:

Şekil 1'de gösterilen etkileşimci liderliğin, koşullu ödül ve istisnalarla yönetim (aktif) boyutlarının algılanan örgütsel destek düzeyi üzerindeki teorik etkileri aşağıdaki hipotezlerle ifade edilmiştir.

**H1:** Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin etkileşimci liderlik özellikleri öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeylerini etkiler.

**H2:** Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin kullandıkları koşullu ödül yöntemleri öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeylerini etkiler.

**H3:** Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin kullandıkları istisnalarla yönetim (aktif) yöntemleri öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeylerini etkiler.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2019 yılında, Ağrı ili, Eleşkirt ilçesi sınırları içindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 550 öğretmen oluşturmaktadır. Anket gönderilen 200 öğretmenden sadece 140'ından geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş yapılan 140 anket, çalışılan örneklem büyüklüğü için yeterli bulunmuştur. Yani araştırmanın örneklemini geri dönüş yapan 140 öğretmen oluşturmaktadır.

### 3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

**Etkileşimci Liderlik Ölçeği:** Etkileşimci liderlik düzeyini belirlemeye yönelik olarak BASS ve AVOLIO tarafından geliştirilen Ünlüöner ve Çatır(2016) tarafından kullanılan “Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği-Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ” ölçeğinin 5 boyutundan sadece koşullu ödül ve istisnalarla yönetim aktif boyutları alınarak kullanılmıştır.

**Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği:** Çalışanların algıladıkları örgütsel desteği ölçmek üzere Eisenberger ve arkadaşları tarafından geliştirilen 36 soruluk ölçeğin pek çok kısaltılmış hallerinden Çınar ve Yeşil (2016: 293) tarafından geçerleme çalışması yapılarak kullanılan hali kullanılmıştır. Toplam 5 ifadeden oluşan bu ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, ..., 5=Kesinlikle katılıyorum).

### 4. Bulgular ve Tartışma

Araştırma sonucunda elde edilen veriler kullanılarak SPSS 21 programı ile analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada katılımcıların demografik özelliklerine bakılmış, verilerin güvenilirliği test edilmiş, faktör analizleri yapılmış, verilerin normallik dağılımlarına bakılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine göre boyutlara bakış açılarında farklılık olup olmadığı incelenirken iki grupta karşılaştırmalar için t testi ve Mann Whitney U testi, ikiden fazla grupta karşılaştırmalar için ANOVA ve Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır.

**Tablo 1.** Öğretmenlerin Sosyo-Demografik Özellikleri

Sosyo-Demografik Özellikler	N	Yüzde	Sosyo-Demografik Özellikler	N	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>			<b>Okul Türü</b>		
Kadın	73	52,1	İlkokul	36	25,7
Erkek	67	47,9	Ortaokul	67	47,9
			Lise	37	26,4
<b>Yaş</b>			<b>İş Yerinde Çalışma Süresi</b>		
18-24	10	7,1	0-5	123	87,9
25-34	117	83,6	6-10	13	9,3
35-44	13	9,3	11-15	4	2,9
<b>Eğitim Durumu</b>			<b>Şu Anki Yöneticiyle Çalışma Süresi</b>		
Ön Lisans	2	1,4	1 yıldan az	57	40,7
Lisans	126	90	1-5	82	58,6
Lisansüstü	12	8,6	6-10	1	0,7
<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>140</b>	<b>100</b>

Tablo 1’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin %52,1’i kadın, %47,9’ü erkektir. Araştırmaya katılanların %7,1’i 18-24 yaş, %83,6’sı 25-34 yaş, %9,3’ü 35-44 yaş aralığındadır. Katılımcıların %1,4’ü ön lisans, %90’nı lisans, %8,6’sı lisansüstü eğitim derecesine sahiptir. Katılımcıların %25,7’si ilkokullarda, %47,9’ü ortaokullarda, %26,4’ü liselerde görev yapmaktadır. Katılımcıların %87,9’ü 0-5 yıl, %9,3’ü 6-10 yıl, %2,9’ü 11-15 yılları arasında bu kurumda çalışmaktadır. Katılımcıların %40,7’si 1 yıldan az, %58,6’sı 1-5 yıl, %0,7’si 6-10 yılları arasında şimdiki yöneticileriyle çalışmaktadır.

**Tablo 2.** Ölçeklerin ve Boyutlarının Güvenirlik Değerleri

Faktör Adları	Ölçeğe Giren Madde Sayısı	Cronbach Alfa
<b>Etkileşimli Liderlik</b>	8	0,723
Koşullu ödül	4	0,899
İstisnalarla yönetim (Aktif)	4	0,807
<b>Algılanan Örgütsel Destek</b>	5	0,927
<b>Toplam (Her İki Ölçek)</b>	13	0,848

Ölçeğin ve tespit edilen faktörlerin Cronbach Alpha güvenilirlik değerleri genel kabul görmüş değerin (0,700) üzerinde olduğundan, elde edilen veriler ışığında ölçeklerin ve boyutlarının güvenilir oldukları söylenebilir.

**Tablo 3.** Etkileşimli Liderlik Ölçeğine Ait KMO, Bartlett Testleri ve Açıklanan Toplam Varyans Değerleri

KMO ve Bartlett Testi			Toplam Açıklanan Varyans
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,800	71,115
Bartlett Test İstatistik Değeri	Ki-Kare	545,146	
	Serbestlik Derecesi	28	
	P	0,000	

Tablo 3'e göre  $P = 0,000 < 0,05$  olduğundan Bartlett testinin sonucu anlamlıdır. Yani, değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur ve verilerin çoklu normal dağılımdan geldiği kabul edilir (Karagöz, 1991). KMO katsayısı  $0,800 > 0,600$  olduğundan, araştırma için örnek büyüklüğü yeterlidir. Ayrıca açıklanan toplam varyans değeri %71,115 olarak hesaplanmış olup, söz konusu değerin 0,500'ün üzerinde olduğu için seçilen örneklemin yeterli olduğu görülmüştür.

**Tablo 4.** Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett Testleri ve Açıklanan Toplam Varyans Değerleri

KMO ve Bartlett Testi			Toplam Açıklanan Varyans
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,868	77,707
Bartlett Test İstatistik Değeri	Ki-Kare	575,021	
	Serbestlik Derecesi	10	
	P	0,000	

Tablo 4'e göre;  $P = 0,000 < 0,05$  olduğundan Bartlett testinin sonucu anlamlıdır. Yani, değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur ve verilerin çoklu normal dağılımdan geldiği kabul edilir. (Karagöz, 1991). KMO katsayısı  $0,868 > 0,600$  olduğundan araştırma için örnek büyüklüğü yeterlidir. Ayrıca açıklanan toplam varyans değeri %77,707 olarak hesaplanmış olup söz konusu değerin 0,500'ün üzerinde olduğu için seçilen örneklemin yeterli olduğu görülmüştür.

**Tablo 5.** Etkileşimli Liderlik Ölçeğinin Boyutları ve Faktör Yükleri

Etkileşici Liderlik	1. Faktör	2. Faktör
<b>Koşullu Ödül</b>		
Yöneticim, gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur.	0,853	
Yöneticim, performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve belirtir.	0,889	
Yöneticim, performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edebileceğini açıkça belirtir.	0,879	
Yöneticim benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini ifade eder.	0,878	
<b>İstisnalarla Yönetim (Aktif)</b>		
Yöneticim, dikkatini, düzensizlikler, hatalar istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır.		0,695
Yöneticim, bütün dikkatini hatalar, şikâyetler başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır.		0,848
Yöneticim, bütün hataların kaydını tutar, izler.		0,795
Yöneticim, standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yoneltir.		0,831

Tablo 5'te görüldüğü gibi "Koşullu Ödül" boyutunda bulunan 4 ifadenin faktör yükleri 0,853 ile 0,878 arasında, "İstisnalarla Yönetim (Aktif)" boyutunda bulunan 4 ifadenin faktör yükleri 0,695 ile 0,848 arasında olup ölçek iki boyutlu olarak doğrulanmıştır.

**Tablo 6.** Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Boyutları ve Faktör Yükleri

Algılanan Örgütsel Destek	Faktör Yükleri
Çalıştığım kurum düşüncelerimi dikkate alır.	0,868
Çalıştığım kurum sağlık ve mutluluğuma önem verir.	0,930
Çalıştığım kurum amaçlarımı ve değerlerimi dikkate alır.	0,903
Bir sorunun olduğunda çalıştığım kurum yardıma hazırdır.	0,916
Çalıştığım kurum kasıtlı olarak yapmadığım hatalarımı affeder.	0,782

“Algılanan Örgütsel Destek” ölçeğinde bulunan 5 ifadenin faktör yükleri 0,782 ile 0,930 arasında olup ve ölçek tek boyutlu olarak doğrulanmıştır.

Etkileşimci liderlik, etkileşimci liderlik alt boyutlarını ve algılanan örgütsel destek algısı ölçeklerinin sosyo-demografik değişkenlerden etkilenip etkilenmediğinin test edilmesinden önce, veri setlerinin normallik testleri yapılır.

**Tablo 7.** Normallik Testi Değerleri

Ölçek ve Boyutlar	Kolmogorov-Smirnov	Shapiro-Wilk
	P	P
Etkileşimci Liderlik	0,200	0,032
Koşullu Ödül	0,000	0,000
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	0,200	0,010
Algılanan Örgütsel Destek	0,000	0,000

Tablodaki verilere bakıldığında araştırmaya katılan öğretmen sayısı 50’den fazla olduğu için Kolmogorov-Smirnov testinin sonuçlarına bakılır. Etkileşimci liderlik ve istisnalarla yönetim alt boyutu için hesaplanan  $P > 0,05$  olduğundan normal dağılım gösterdikleri görülmektedir. Ancak koşullu ödül alt boyutu ve algılanan örgütsel destek ölçeği için hesaplanan  $P < 0,05$  olduğundan normal dağılım göstermedikleri görülmektedir. Normal dağılım gösteren veri setleri için t testi ve tek yönlü varyans analizi (One-Way-Anova) uygulanır. Normal dağılım göstermeyen veri setleri için t testinin alternatifi olan Mann Whitney U testi ve varyans analizi (One-Way-Anova) testinin alternatifi olan Kuruskal Wallis testleri uygulanır.

**Tablo 7.** Sosyo-Demografik Değişkenlerin Faktörlere Etkisi

Boyutlar	Test Türü	Test İstatistik Değeri	P	Sonuç
<b>CİNSİYET</b>				
Etkileşimci Liderlik	t-Testi	-0,522	0,602	Anlamsız
Koşullu Ödül	Mann Whitney U	-1,206	0,228	Anlamsız

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

İstisnalarla Yönetim (Aktif)	t-Testi	0,118	0,906	Anlamsız
Algılanan Örgütsel Destek	Mann Whitney U	-1,239	0,215	Anlamsız
<b>YAŞ</b>				
Etkileşimci Liderlik	ANOVA	2,510	0,085	Anlamsız
Koşullu Ödül	Kruskal Wallis	2,527	0,283	Anlamsız
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	ANOVA	3,438	<b>0,035</b>	<b>Anlamlı</b>
Algılanan Örgütsel Destek	Kruskal Wallis	0,804	0,669	Anlamsız
<b>EĞİTİM DURUMU</b>				
Etkileşimci Liderlik	ANOVA	1,896	0,133	Anlamsız
Koşullu Ödül	Kruskal Wallis	1,339	0,512	Anlamsız
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	ANOVA	1,388	0,249	Anlamsız
Algılanan Örgütsel Destek	Kruskal Wallis	1,289	0,525	Anlamsız
<b>OKUL TÜRÜNÜZ</b>				
Etkileşimci Liderlik	ANOVA	4,355	<b>0,015</b>	<b>Anlamlı</b>
Koşullu Ödül	Kruskal Wallis	13,852	<b>0,001</b>	<b>Anlamlı</b>
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	ANOVA	0,949	0,952	Anlamsız
Algılanan Örgütsel Destek	Kruskal Wallis	10,834	<b>0,004</b>	<b>Anlamlı</b>
<b>İŞ YERİNDE ÇALIŞMA SÜRENİZ</b>				
Etkileşimci Liderlik	ANOVA	0,086	0,918	Anlamsız
Koşullu Ödül	Kruskal Wallis	0,812	0,666	Anlamsız
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	ANOVA	1,327	0,265	Anlamsız
Algılanan Örgütsel Destek	Kruskal Wallis	0,536	0,765	Anlamsız
<b>ŞİMDİKİ YÖNETİCİNİZLE ÇALIŞMA SÜRENİZ</b>				
Etkileşimci Liderlik	ANOVA	1,527	0,221	Anlamsız
Koşullu Ödül	Kruskal Wallis	0,248	0,884	Anlamsız
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	ANOVA	2,282	0,106	Anlamsız
Algılanan Örgütsel Destek	Kruskal Wallis	0,208	0,901	Anlamsız

Tabloda verilen test sonuçlarına göre, öğretmenlerin cinsiyetleri, eğitim durumları, iş yerinde çalışma süreleri ve şu anki yöneticiyle çalışma süreleri ile etkileşimci liderlik, etkileşimci liderlik alt boyutları ve algılanan örgütsel destek düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $p>0,05$ ). Yani öğretmenlerin bu demografik özelliklerinin farklı olması, onların bu faktörlerle ilgili düşüncelerini değiştirmemektedir. Öğretmenlerin çalıştıkları okul türü ile istisnalarla yönetim aktif boyutu arasında ve öğretmenlerin yaşları ile etkileşimci liderlik, koşullu ödül alt boyutu, algılanan örgütsel destek arasında da anlamlı bir ilişki yoktur ( $p>0,05$ ). Ancak öğretmenlerin çalıştıkları okul türü ile etkileşimci liderlik,



koşullu ödül alt boyutu, algılanan örgütsel destek ölçeği arasında ve öğretmenlerin yaşları ile istisnalarla yönetim (aktif) boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p<0,05$ ).

**Tablo 8.** Korelasyon Analizi Sonuçları

	R	R	R
Algılanan Örgütsel Destek			
Etkileşimci Liderlik	0,469		
Koşullu Ödül		0,770	
İstisnalarla Yönetim(Aktif)			-0,114

Tabloda verilen değerlere bakıldığında etkileşimci liderlik ve algılanan örgütsel destek arasında aynı yönlü zayıf bir ilişki (0.469), koşullu ödül ve algılanan örgütsel destek arasında aynı yönlü güçlü bir ilişki (0,770), istisnalarla yönetim (aktif) algılanan örgütsel destek arasında ise ters yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu (-0.114) görülmektedir.

**Tablo 9.** Regresyon Analizi Sonuçları

	B	R <sup>2</sup>	P	Hipotez	Sonuç
Etkileşimci Liderlik → Algılanan Örgütsel Destek	0,663	0,220	0,000	H1	Desteklenmiş
Koşullu Ödül → Algılanan Örgütsel Destek	0,770	0,604	0,000	H2	Desteklenmiş
İstisnalarla Yönetim (Aktif) → Algılanan Örgütsel Destek	-0,114	0,130	0,180	H3	Desteklenmemiş

Tablo 9’da görüldüğü üzere, etkileşimci liderliğin algılanan örgütsel destek düzeyine olumlu yönde etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $\beta = 0,66$ ,  $p<0,001$ ). Öyle ki etkileşimci liderlikteki 1 birimlik artış algılanan örgütsel destek düzeyinde 0,66’lık bir artışa neden olmaktadır. Dolayısıyla, etkileşimci liderliğin algılanan örgütsel destek düzeyi üzerinde olumlu (pozitif) yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Şekildeki birinci hipotez desteklenmiştir. Koşullu ödül boyutunun algılanan örgütsel destek düzeyine olumlu yönde etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $\beta = 0,77$ ,  $p<0,001$ ). Öyle ki koşullu ödüldeki 1 birimlik artış algılanan örgütsel destek düzeyinde 0,77’lik bir artışa neden olmaktadır. Şekildeki ikinci hipotez de desteklenmiştir. İstisnalarla yönetim boyutunun algılanan örgütsel destek düzeyine olumlu yönde etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $\beta = -0,11$ ,  $p>0,001$ ). Dolayısıyla istisnalarla yönetimin algılanan örgütsel destek düzeyi üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Şekildeki üçüncü hipotez desteklenmemiştir.

## 5. Sonuç:

Bu çalışmada 140 öğretmenin görüşü alınarak okul müdürlerinin gösterdikleri etkileşimci liderlik stillerinin öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda etkileşimci liderliğin örgütsel destek algısı üzerindeki etkisinin orta düzeyde olduğuna, koşullu ödül

boyutunun algılanan örgütsel destek düzeyine etkisinin yüksek olduğuna, istisnalarla yönetim boyutunun ise algılanan örgütsel destek düzeyine anlamlı bir etkisinin olmadığına ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre okul müdürlerinin geleneklere bağlı ve geçmişteki olumlu ve yararlı olayları günümüzde de sürdürmeye dayalı olan etkileşimci liderlik özelliklerini koruyarak devam ettirdikleri görülmektedir. Aynı şekilde okul müdürlerinin, öğretmenlerin önceden hedefledikleri başarıları ulaşmaları sonucunda doğru şekilde ödüllendirildikleri görülmektedir. Bu bulgular etkileşimci liderlerin çalışanlarıyla etkileşime girerek, gösterdikleri çabalar karşılığında onları ödüllendirerek çalışanların kendilerine güvenmelerini, kendilerini önemli, değerli ve anlamlı hissetmelerini, olumlu bir çalışma ortamı oluşturmalarını sağlayarak örgütsel destek algılarını artırmada önemli faktörler olduklarını göstermektedir.

Analiz sonuçlarına göre, öğretmenlerin çalıştıkları okul türü ile etkileşimci liderlik ölçeği, koşullu ödül alt boyutu, algılanan örgütsel destek ölçeği arasında ve öğretmenlerin yaşları ile istisnalarla yönetim boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Kısaca öğretmenlerin çalıştıkları okul türlerinin farklı olması koşullu ödül alt boyutu ve algılanan örgütsel destek faktörleri ile ilgili görüşlerinin aynı olmadığına ulaşılmıştır. Aynı zamanda araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşlarının farklı olması istisnalarla yönetim (aktif) boyutu faktörü ile ilgili görüşlerinin de aynı olmadığına ulaşılmıştır.

## KAYNAKÇA

- Avcı, A. (2014). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri, *İstanbul Üniversitesi Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi* 24(12-2), 161-189.
- Black, J.S., Porter, L.W. (2000). *Management: Meeting New Challenges*, Prentice-Hall, New Jersey
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim (Education and Science)*, 34(152), 71-86.
- Büyükgöze, H. (2014) Lise Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik Sermaye İlişkisi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Cemaloğlu, N. (2007b). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Cemaloğlu, N. (2007a). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (H. U. Journal of Education), 33, 77-87.
- Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *Yönetim / İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 16(51), 32-42.
- Chen, Z., Robert, E., Kelly, M. J., Ivan, L. S.I, Justin, A. (2008). "Perceived Organizational Support and Extra- Role Performance: Which Leads To Which?". *The Journal of Social Psychology*, 148 (2), 120.
- Çetin, Ş. (2011). Okul müdürlerinin liderliği ile müdür-öğretmen ilişkisinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi (*Yayınlanmamış doktora tezi*). Gazi Üniversitesi, Ankara
- Çınar, Ö. ve Yeşil, S. (2016). Örgütsel bağlılık ve örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisini inceleyen bir yapısal eşitlik model önerisi, *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2(1) 286-301

- Derinbay, D. (2011). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyleri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Doğan, S. (2014). İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algısı (Polatlı İlçesi Örneği), *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), ss. 500-507.
- Ergin, C. ve Kozan, M. K. (2004). Çalışanların temel değerleri, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlerin çekiciliği. *Türk Psikoloji Dergisi*, 19(54), 37-51.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2 (1), 37-55.
- Karagöz, S. (1991), Faktör Analizi Tekniği Kullanarak Üniversite Öğrencilerinin Gazete Tercihinde Etkin Faktörlerin Belirlenmesi, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Korkmaz, M. (2008). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 14(53), 75-98.
- Kul, M. (2010). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve iş doyumu arasındaki ilişki (*Yayınlanmamış doktora tezi*). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 17(3), 377-403.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Şahin, S. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri (İzmir İli Örneği). *Eğitim ve Bilim*, 30(135), 39-49.
- Tahaoglu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Educational Administration: Theory and Practice), 15(58), 274-298.
- Terekci, S. (2008). Okul yöneticilerinin çalışma değerleri ve liderlik davranışlarına ilişkin algıları *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Turunç, Ö ve Çelik, M. (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2010 14 (1): 209-232.
- Ünlüöner, K. ve Çatır, O. (2016). Dönüşümcü ve Etkileşimsel Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Journal of Travel and Hospitality Management* 13(2), 69-88.
- Yakut-Özek, B. (2016). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Örgütsel Destek İle Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yeşilyurt, R. (2015). Okul Müdürlerinin Etkileşimsel Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Okula Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

## KAPSAYICI LİDERLİK: BİR ÖLÇEK UYARLAMA ÇALIŞMASI

Ahmet Burhan ÇAKICI<sup>1</sup>  
Emre GÜL<sup>2</sup>

### Özet

Bu çalışmanın amacı, Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) tarafından geliştirilen kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması yapılarak, güvenirlik ve geçerlilik bulgularının incelenmesidir. Çalışma kapsamında, 136 sağlık çalışanından anket tekniğiyle veriler toplanmıştır. Veriler SPSS ve AMOS programları kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, ölçeğin Cronbach Alfa değerinin .944 olarak çıkması güvenirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca yapılan faktör analizi sonucunda, kapsayıcı liderlik ölçeğinin tek faktörlü yapıya uyum sağladığı belirlenmiştir. Analizler sonucu elde edilen bulgular, kapsayıcı liderlik ölçeğinin güvenilir ve geçerli bir ölçek olarak kullanılabileceğini göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kapsayıcı Liderlik, Güvenirlik, Geçerlilik

## INCLUSIVE LEADERSHIP: A SCALE ADAPTATION STUDY

### Abstract

The purpose of this study is to adapt the inclusive leadership scale developed by Carmeli, Reiter-Palmon and Ziv (2010) into Turkish, and to examine about its reliability and validity findings. Within the scope of the study, data were gathered through a survey conducted from 136 health employees. The data were analyzed using SPSS and AMOS programs. As a result of the analysis, the Cronbach Alpha value of the scale is .944 which shows that its reliability is high. In addition, as a result of the factor analysis, it was determined that the inclusive leadership scale was adapted to a single factor structure. The findings obtained by analysis showed that the inclusive leadership scale can be used as a reliable and valid scale.

**Keywords:** Inclusive Leadership, Reliability, Validity

### GİRİŞ

Lider kavramı, geçmişten günümüze kadar günlük hayatta sıklıkla kullanılan kavramlardan biridir. Bilimsel literatürde son dönemlerde liderlik konuları üzerine artan bir ilginin olduğu söylenebilir. Her örgüt içerisinde liderler önemli bir yere sahiptir ve örgütler faaliyetlerini sürdürürken liderlerine ciddi oranda ihtiyaç duymaktadırlar. Bu yönüyle karşımıza birtakım liderlik stilleri çıkmaktadır. Kapsayıcı liderlik bu liderlik tarzlarından biridir. Kapsayıcı liderliğin örgüt içerisinde var olmasıyla çalışanların; performans düzeylerinin artması, daha verimli çıktılar elde etmeleri, risk alma konusunda daha cesaretli olmaları, yaratıcı davranışlar sergilemeleri sağlanabilir.

Her geçen gün önemi gittikçe artış göstermeye başlayan kapsayıcı liderlik kavramının örgütler üzerindeki etkileri çoğalmaktadır. Bu etkilerin ölçülmesi ve birtakım sonuçlar ortaya konması, tüm örgütler ve çalışanlar açısından büyük bir önem arz etmektedir. Bu düşünceden hareketle bu çalışmada; Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) tarafından geliştirilen kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe'

<sup>1</sup> Doç. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İşletme Bölümü, [ahmetburhan@kmu.edu.tr](mailto:ahmetburhan@kmu.edu.tr), ORCID: 0000-0003-4848-3278

<sup>2</sup> Öğr. Gör., Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, [emre.gul@erzincan.edu.tr](mailto:emre.gul@erzincan.edu.tr), ORCID: 0000-0003-4884-3974

ye uyarlanması amaçlanmıştır. Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) tarafından geliştirilen 3 alt boyuttan oluşan toplam 9 maddeli kapsayıcı liderlik ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliliğini ortaya koymak amacıyla; güvenilirlik analizi, keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde elde edilen bulgular ele alınıp tartışılmıştır.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

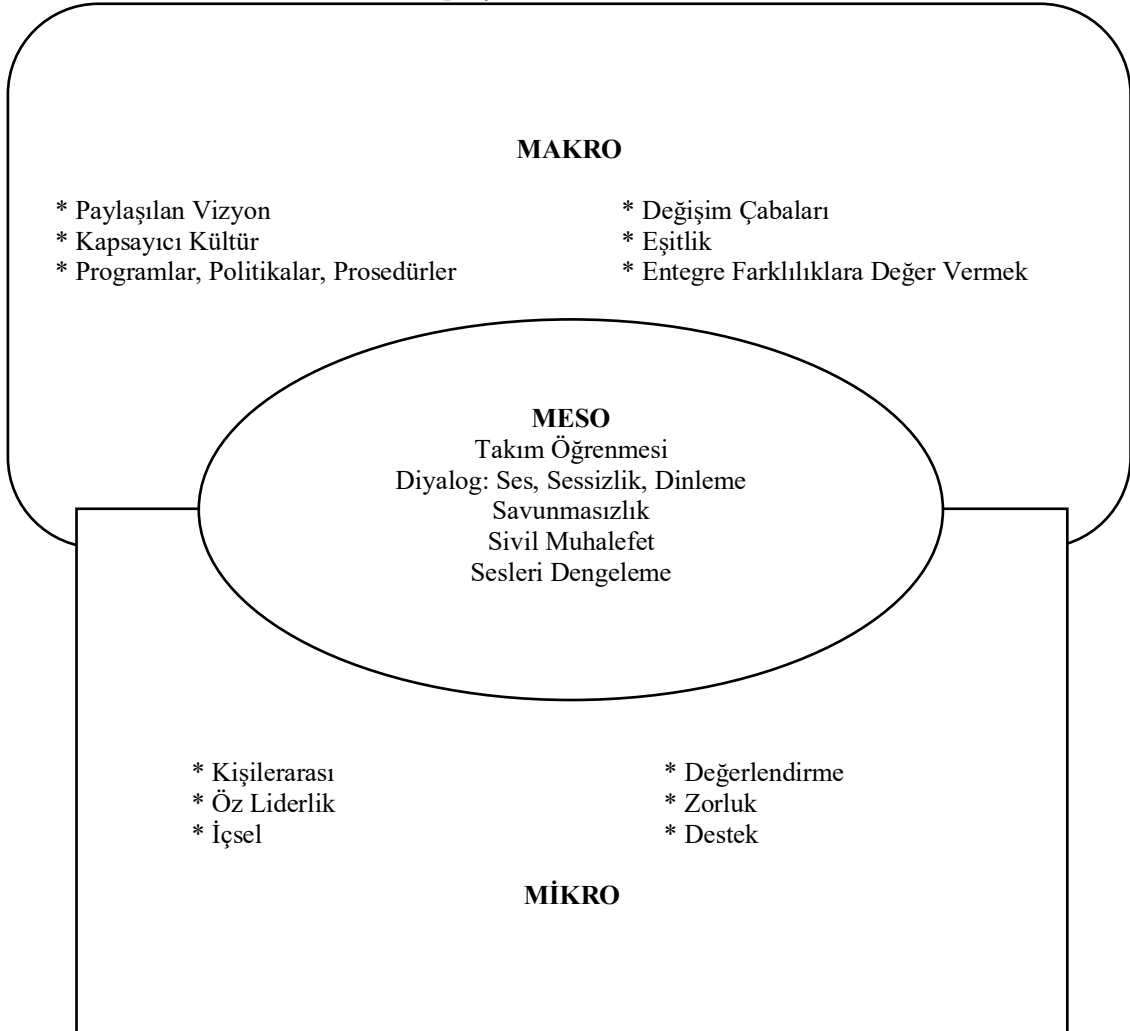
### 1.1. Kapsayıcı Liderlik Kavramı

Carmeli vd., (2010) kapsayıcı liderleri, insanların genellikle normlarla senkronize olamayan fikirleri ifade etmek için; psikolojik olarak güvenli olan bir bağlam oluşturarak yeni fikirler ortaya koyan, çalışanlara karşı açık, ulaşılabilir ve erişilebilir olan bir lider olarak tanımlamıştır (Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv, 2010). Kapsayıcı liderlik, liderlerin takipçilerinin ihtiyaçlarına ve onlara ulaşılabilirliğine açık bir şekilde dikkat çeken bir ilişkisel liderlik modu olarak görülmüştür (Hollander, 2009). Kapsayıcı liderlik, çalışanları örgütteki kararlara ve tartışmalara katılmaları konusunda destekleyen, bireylerden gelen farklı görüşlere açık olan ve bu görüşlere değer verilen davranışları kapsamaktadır (Mitchell vd., 2015). Kapsayıcı liderlik, örgüt için önemli kararların alınmasında ve hedeflenen sonuçları elde etmekte oldukça başarılıdır. Ayrıca çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini teşvik ederek hem liderlere hem de çalışanlara fayda sağlamaktadır (Adapa ve Sheridan, 2018). Randel vd., (2018), kapsayıcı liderliğin diğer liderlik teorilerinden farklı olarak kendi çerçevesi bağlamında düşünülmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir. En güncel ve kapsamlı literatür taramasında, gelecekteki araştırmalara rehberlik etmek ve ortak bir zemin oluşturmak için teorik olarak temellendirilmiş bir model öneriyorlar. Sosyal kimlik teorisi ve en iyi ayırt edici teori üzerine dayanarak kapsayıcı liderliği; çalışanların, kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetme (aidiyet), grup süreçlerine ve sonuçlarına katkıda bulunurken bireyselliklerini korumaya odaklanan bir dizi lider davranışı olarak tanımlamaktadırlar (Randel vd., 2018). Kapsayıcı liderler, yaşam boyu öğrenenler olmalıdır. Kapsayıcı liderler, çoğu zaman bilmedikleri ve hata yapacakları gerçeğine teslim olarak bir öğrenme duruşu sergilerler (Wasserman, Gallegos ve Ferdman, 2008). Kapsayıcı liderler, tam katılımın teşvik edildiği, farklı grupların iktidar ve karar alma süreçlerine eşit erişime sahip olduğu ve gerçek diyalogun gerçekleşmesi için güvenli alanın sağlandığı bir iklim yaratmaya çalışırlar (Chrobot-Mason, Ruderman ve Nishii, 2014). Booysen' e göre (2014) liderlik gelişiminin kapsayıcı olması için bireysel (mikro), grupsal (meso) ve örgütsel (makro) gelişim düzeylerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Kapsayıcı liderlik gelişimi için bir düşünce yaklaşım sisteminin gerekli olduğuna inanmaktadır. Örgütsel düzeyde liderliğin, kapsayıcı bir örgüt kültürü meydana getirmekle ilgili oluşunu, grupsal düzeyde kapsayıcı liderliğin diyalog ile mümkün olduğunu ve bireysel düzeyin ise bireysel liderlerin kişilerarası ve içsel gelişimiyle ilgili olabileceğini öne sürmüştür (Booyesen, 2014). Wuffli (2016) yaptığı bir çalışmada kapsayıcı liderlik için yeni bir çerçeve oluştururken; dinamizm ve değişim odaklılık, yatay olarak kültürler ve toplumun farklı kesimleri arasında köprü inşa etmek,

bütünsel ve geniş kapsamda olabildiğince fazla insanı ve çeşitli durumları entegre etmek ve açıkça normatif olmak üzere dört yol gösterici ilke önermiştir (Wuffli, 2016).

Nishii ve Rich (2014), kapsayıcı iklimler için daha ilişkisel bir yaklaşıma ihtiyaç olduğunu öne sürmüşlerdir. Araştırmacılar ilişkisel, kapsayıcı bir iklimin üç unsurunu ortaya koymuşlardır. İlk olarak, her çalışana eşit şekilde davranılması gerektiği görüşünü öne sürmüşlerdir. İkincisi, bireylerin birbirleriyle kimlikler arasında kesişen bağlar kurmalarını ve rol belirsizliğini azaltan yollar bulmalarını savunmuşlardır. Son olarak; grupların, katılımcı ve kapsayıcı karar verme ile ilgili sorunları çözmek için birlikte çalışmaları gerektiğini öne sürmüşlerdir (Nishii ve Rich, 2014). Booysen (2014), liderlik gelişiminin kapsayıcı olması için bireysel (mikro), grupsal (meso) ve örgütsel (makro) gelişim düzeylerinin göz önünde bulundurulması gerektiğini savunmaktadır. Booysen'ın (2014) kapsayıcı liderliğin gelişimi ile ilgili oluşturmuş olduğu model Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1. Kapsayıcı Liderlik Gelişimi Modeli



**Kaynak:** Lize Booysen (2014), The Development of Inclusive Leadership Practice and Processes, s.297

Mevcut çeşitli liderlik stilleri, ortak bir hedefe katılımı ve taahhüdü kolaylaştırmak için kapsayıcı bir bileşeni dahil etme potansiyeline sahip olsa da,

kapsayıcı liderlik hem aidiyeti kolaylaştırır hem de diğer liderlik stilleri tarafından tam olarak ele alınmayan şekillerde eşsizliğin değerini göstermektedir. Nitekim dönüştürücü liderler vizyonlarını, ortak örgütsel hedeflere ulaşmada çalışan bağlılığını artırmak için kullanabilirler (Bass, 2008). Kapsayıcı liderlik, hizmetkar liderlik tarafından tam olarak ele alınmayan nüansları içermektedir. Hizmetkar liderlik, liderin kişisel çıkarlarını ön plana çıkaran ve bunun yerine liderin; organizasyon, çalışanlar, müşteriler ve topluluklar gibi diğer paydaşlar için başarı yaratma konusundaki ahlaki sorumluluğuna odaklanan bir liderlik tarzı olarak kavramsallaştırılmıştır (Ehrhart, 2004). Otantik liderlik, bazı yönleriyle kapsayıcı liderlikle ortak özelliklere sahiptir ancak birbirlerinden farklı birtakım yönleri de bulunmaktadır. Otantik liderlik, daha fazla öz farkındalığı, içsel bir ahlaki bakış açısını, bilginin dengeli işlenmesini ve birlikte çalışan liderlerin ilişkisel şeffaflığını teşvik etmek için hem olumlu psikolojik kapasiteleri hem de etik iklimi destekleyen bir davranış olarak tanımlanmıştır (Walumbwa vd., 2008). Kapsayıcı liderlik ve bu terimle kavramsal olarak ilişkili olduğu düşünülebilecek diğer liderlik biçimleri arasındaki temel karşılaştırma Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Kapsayıcı Liderlik ve Diğer Liderlik Tarzları

Liderlik Tarzı	Karakter Özellikleri	Örnek Davranışlar	Kapsayıcı Liderlikle Temel Farklılıkları
<b>Kapsayıcı Liderlik</b>	Tüm grup üyelerinin çalışma grubuna aidiyet algılarını kolaylaştıran ve grup üyelerini olumlu grup sonuçlarına ulaşmadaki eşsizliklerine katkıda bulunmaya teşvik eden davranışlar sergilemektedir.	Grup içerisinde adalet ve eşitliği sağlamak Bireyleri gruba katkı yapmaları konusunda teşvik etmek Bireylerin grup çalışmalarına eşsiz bakış açılarını ve yeteneklerini tam olarak sağlamaları konusunda yardımcı olmak	-
<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	Üyelerin hedeflerini genişletip yükselterek beklentilerin ötesinde performans göstermeleri için çalışanlara güven vermektedir.	İlgi çekici vizyonu paylaşmak Zor hedefler belirlemek	Dönüştürücü liderlik, çalışanları motive etmeye odaklanırken kapsayıcı liderlik çalışanları oldukları gibi kabul etmeye ve eşsiz yeteneklerine ve bakış açılarına katkıda bulunmaktadır.
<b>Güçlendirici Liderlik</b>	Gücün astlarla paylaşıldığı ve içsel motivasyon seviyelerini yükselten davranışlar ortaya koyarlar.	Örnek bir lider olmak Sorunların nasıl çözüleceğini öğretmek Mentorluk yapmak Çalışana değerli olduğunu göstermek	Güçlendirici liderlik gücün, öğretimin ve koçluğun paylaşılmasına dayanır, oysa kapsayıcı liderlik aidiyeti ve bireyin kendisini eşsiz kılan şeylere göre katkıda bulunabileceği duygusunu teşvik etmektedir.
<b>Hizmetkar Liderlik</b>	Lider, bireyin kişisel çıkarlarını göz ardı eder ve bunun yerine bireyin organizasyon, müşteriler ve topluluk gibi diğer paydaşlar için başarı meydana getirmedeki	Etik davranmak Çalışanları ilk sıraya koymak Çalışanların gelişmesine ve başarılı olmasına yardımcı olmak	Hizmetkar liderlik, üyeler için başarı geliştirmeye odaklanır, ancak üyeler çalışma grubuna aidiyet ya da eşsizlik konularına yönelme eğiliminde değildir.

	ahlaki sorumluluğuna odaklanmaktadır.		
<b>Otantik Liderlik</b>	Kendini daha fazla bilinçlendirmek, içsel bir ahlaki bakış açısı, bilginin dengeli işlenmesi ve gruplarla çalışan liderlerin pozitif gelişimini teşvik eden ve ilişkisel şeffaflığı geliştirmek için hem olumlu psikolojik kapasiteleri hem de olumlu etik iklimi temel alan davranışlar sergilerler.	Çalışanları dürüst olmaları konusunda uyarmak Çalışanlara gerçek hislerini göstermek Temel değerlere dayalı kararlar vermek Çalışanlarını dikkatle dinlemek	Otantik liderlik, otantik lider eylemlerine ve davranışlarına dayanır. Buna karşın kapsayıcı liderlik, üyelerin kabul görmesini sağlamaya ve eşsiz yeteneklerine ve bakış açılarına katkıda bulunmaya odaklanmıştır.

**Kaynak:** Amy E. Randel, Benjamin M. Galvin, Lynn M. Shore, Karen Holcombe Ehrhart, Beth G. Chung, Michelle A. Dean ve Uma Kedharnath (2018), Inclusive Leadership: Realizing Positive Outcomes Through Belongingness and Being Valued for Uniqueness, s.196

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Çevirisi

Sosyal bilimler alanında ölçek uyarlama ile ilgili yapılan çalışmalar, araştırmacıların veri toplama aracı elde etmeleri amacıyla başvurdukları bir yoldur. Ölçek geliştirmeden ziyade ölçek uyarlaması yapmak daha düşük maliyetli ve daha kolay bir uygulamadır. Farklı dilde oluşturulmuş bir ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması bazı adımlar izlenerek yapılmaktadır (Brislin, Lonner ve Thorndike, 1973).

Bu çalışmada uyarlaması yapılan kapsayıcı liderlik ölçeği Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) tarafından geliştirilmiş olan 9 soruluk bir ölçektir. Araştırmacı tarafından İngilizce dilinde oluşturulmuş bu ölçek, ilk olarak anadili Türkçe olan ve hem Türkçe'ye hem de İngilizce'ye hakim iki dilbilimci tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. İkinci adımda yine iki dile de hakim ilk aşamadaki kişilerden farklı iki dilbilimci tarafından Türkçe'den İngilizce'ye çevrilmiştir. Üçüncü aşamada ise iki dile de hakim sosyal bilimler alanında uzman üç öğretim üyesine danışılmıştır. Uzman kişilerden alınan geribildirim sonucunda iki dile de hakim önceki aşamaların hiçbirinde görev alamamış bir dilbilimciye kapsayıcı liderlik ölçeğinin orijinal hali ve çevirisi incelettirilmiştir ve sosyal bilimler alanında uzman ve İngilizce'ye hakim iki öğretim üyesine incelettirilip onaylatıldıktan sonra kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe'ye çevirisinin uygun olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

### 2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmamızın evrenini sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Anketlerde yer alan soruların samimi, tarafsız ve doğru bir şekilde doldurulması için sağlık çalışanlarına genel hatlarıyla anketin kapsamı, içeriği ve soruları ile ilgili gerekli bilgiler verilmiştir. Anketteki soruların sağlıklı bir şekilde cevaplanabilmesini sağlamak için kişilerle birebir irtibat halinde kalınmıştır. Örneklemde ölçeğin



Türkçe uyarlamasını yapmak üzere sağlık çalışanlarından oluşan 136 anket kullanılmıştır.

### 2.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmanın nicel bir çalışma olmasından dolayı örneklemde veriler anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Çalışmanın belirlenen amaçlara ulaşmasını sağlamak amacıyla kapsayıcı liderlik kavramı hakkında hem yerli hem de yabancı literatür taranmış ve ölçüm aracı tespit edilmiştir. Dil ve içerik açısından alanında uzman kişilerle istişare edilmiş ve gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra anketin son şekli oluşturulmuştur.

Araştırmada örneklem için kullanılan anket iki kısım ve toplam 14 ifadeden oluşmaktadır. İlk kısım, katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, mevcut kurumdaki kıdem ve meslek gibi bireysel özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanan beş maddeden oluşmaktadır. Anketin son bölümünde ise kapsayıcı liderlik ile ilgili 9 ifade yer almaktadır. Anketi oluşturan ölçeğe ait temel bilgiler aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

#### 2.3.1. Kapsayıcı Liderlik Ölçeği

Kapsayıcı liderlik davranışını ölçmek için Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) tarafından geliştirilen Kapsayıcı Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Açıklık, hazır bulunuşluk ve erişilebilirlik olarak 3 alt boyuttan oluşan bu ölçekte toplam 9 madde bulunmaktadır. Ölçeği geliştiren araştırmacılar tarafından Cronbach Alfa değeri 0,94 olarak bulunmuştur. Ölçek 5'li Likert tipindedir (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum).

### 2.4. İstatistiksel Analiz

Çalışmada elde edilen verilerin analizi için SPSS 25 ve AMOS 24 paket programları kullanılmıştır. Kapsayıcı liderlik ölçeğine güvenirlilik analizi uygulanmıştır. Ölçeğin güvenirlilik düzeyini belirlemek amacıyla Cronbach Alfa analizi yapılmıştır. Cronbach Alfa katsayısı değeri ölçeğin güvenirliliği bakımından 0,70 veya üzerinde olması gerektiği dikkate alınmıştır (Çakıcı, 2012). Türkçe uyarlaması yapılan ölçeğin geçerliliğini test etmek amacıyla Keşfedici Faktör Analizi (KFA) uygulanmıştır. Keşfedici faktör analizi, değişkenlerden hangilerinin beraber hareket ettiğini ve değişkene etki eden faktör sayısını belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Çalışmamızda her bir maddenin faktör yüklerinin 0,40' dan yüksek olması gerektiği dikkate alınmıştır. Ölçeğin faktör analizine uygunluğunu yorumlayabilmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Küresellik testi sonuçları ele alınmıştır. KMO değerinin 0,60' ın üzerinde ve Bartlett's Küresellik testi değerinin ise  $p \leq 0,05$  olması gerektiği dikkate alınmıştır (Naktiyok, 2015). Örneklemelerde yer alan ölçeğin faktör yapısının uyumunu tespit etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Çalışmada modelin uyumunu belirlemek üzere CMIN/DF (Ki-Kare Uyum Testi), RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü), NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), GFI (İyilik Uyum İndeksi), AGFI (Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi), IFI (Artımlı Uyum İndeksi) ve TLI (Tucker-Lewis İndeksi) değerleri incelenmiştir (İlhan ve Çetin,

2014). Araştırmamızda baz alınan iyi uyum değerleri ile kabul edilebilir uyum değerleri Tablo 2' de verilmiştir.

Tablo 2. Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum Aralığı	Kabul Edilebilir Uyum Aralığı
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI < 0,95$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI < 0,97$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI < 0,95$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI < 0,95$
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1,00$	$0,90 \leq TLI < 0,95$

**Kaynak:** İsmail Akgül (2019), Bilgi Paylaşımının Çalışan Yaratıcılığı ve Yenilik Yapma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü: Bilişim Teknolojileri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, s.127

### 3. BULGULAR VE ANALİZ

#### 3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Anket çalışmamızda yer alan sağlık çalışanlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, mevcut kurumdaki kıdem ve mesleklerine ait demografik bulgular Tablo 3' de özetlenmiştir.

Tablo 3. Demografik Özellikler

Özellikler	Kategoriler	Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	83	61
	Erkek	53	39
Yaş	25 ve altı	31	22,8
	26-31	67	49,3
	32-37	22	16,2
	38 ve üzeri	16	11,8
Medeni Durum	Evli	68	50
	Bekar	68	50
Kıdem	4 yıl ve altı	74	54,4
	5-9 yıl	37	27,2
	10-14 yıl	9	6,6
	15 yıl ve üstü	16	11,8
Meslek	Doktor	50	36,8
	Hemşire	32	23,5
	Ebe	17	12,5
	Tıbbi Sekreter	5	3,7
	Diğer	32	23,5
Toplam		136	100

Tablo 3 incelendiğinde araştırmaya katılan kadın çalışanların erkek çalışanlardan fazla olduğu (%61), katılımcıların büyük çoğunluğunun 26-31 yaş aralığında olduğu (%49,3), bekar çalışanlar ile evlilerin aynı olduğu (%50), kıdeme göre büyük çoğunluğunun 4 yıl ve altı süreyle çalıştıkları (%54,4) ve mesleklerine göre büyük çoğunluğunun doktor olduğu görülmektedir (%36,8).

#### 3.2. Ölçeğe Ait Güvenirlilik Analizi

Çalışmamızın bu kısmında 9 madde ve 3 boyuttan oluşan kapsayıcı liderlik ölçeğinin güvenirlilik analizi için ölçeğin içsel tutarlılığını gösteren Cronbach Alfa katsayısı hesaplanarak incelenmiştir. Araştırmada Cronbach Alfa katsayısı değeri ölçeğin güvenirliliği bakımından 0,70 veya üzerinde bir değerde olması

gerektiği dikkate alınmıştır. Kapsayıcı liderlik ölçeğine ait ifadeler Açıklık boyutu için (A), Hazır Bulunuşluk boyutu için (HB) ve Erişilebilirlik boyutu için (E) kodu ile 1' den 9' a kadar numaralandırılarak belirtilmiştir. Kapsayıcı liderlik ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla yapılan analizler neticesinde ortaya çıkan bulgular Tablo 4' de özetlenmiştir.

Tablo 4. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
A1	3,0000	1,13529	25,7426	52,430	,793	,937
A2	2,9485	1,10433	25,7941	51,942	,854	,933
A3	3,0294	1,13491	25,7132	52,058	,819	,935
HB1	3,1250	1,14463	25,6176	52,164	,803	,936
HB2	3,3897	,97504	25,3529	57,356	,572	,948
HB3	3,4853	1,04694	25,2574	53,289	,809	,936
HB4	3,3309	1,05448	25,4118	53,888	,759	,939
E1	3,1176	1,12913	25,6250	51,836	,839	,934
E2	3,3162	1,09343	25,4265	53,061	,785	,937
GENEL	Aritmetik Ortalama 28,7426	Standart Sapma 8,170		Varyans 66,756		Cronbach Alfa ,944

Tablo 4' deki değerler incelendiğinde ölçekte yer alan bütün maddelerin toplam puan korelasyonunun ,40' dan yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca bulgular, bu maddelerden herhangi birinin ölçekten silinmesi durumunda Cronbach Alfa katsayısı değerinde önemli seviyede bir değişiklik olmayacağını göstermektedir. Bu sebeplerden dolayı ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılmasına ihtiyaç duyulmamıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa değerinin ,944 olarak çıkması güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

### 3.3. Ölçeğe Ait Keşfedici Faktör Analizi

Kapsayıcı liderlik ölçeğinin güvenilirlik analizinin yapılmasının ardından geçerliliğini belirlemek amacıyla keşfedici faktör analizi (KFA) uygulanmıştır. Yapılan analizler neticesinde ortaya çıkan veriler Tablo 5' de verilmiştir.

Tablo 5. Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

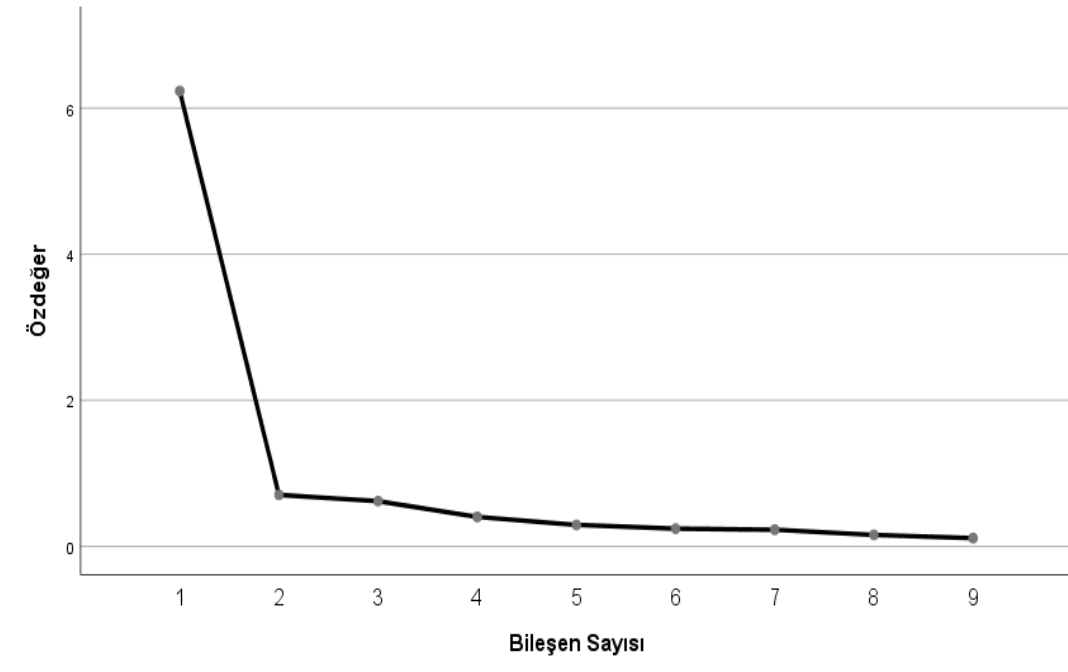
Madde No	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Varyans (%)	Cronbach Alfa
KL1	,841	6,234	69,271	69,271	,944
KL2	,889				
KL3	,863				
KL4	,850				
KL5	,639				
KL6	,855				
KL7	,813				
KL8	,880				
KL9	,834				
KMO= ,919; Küresellik Derecesi (Barlett's)= 1055,055; p= ,000					

Ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığını yorumlayabilmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Küresellik testi sonuçlarının ele alınması gerekmektedir. Tablo 5 incelendiğinde KMO değerinin ,919 olarak çıkması

(KMO>,60) faktör analizi için örneklemin yeterli büyüklükte olduğunu göstermektedir. Yine tablodan hareketle Bartlett's Küresellik testinin (1055,055;  $p=,000$ ) anlamlı olması ( $p\leq 0,05$ ) ise verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca tablodaki sonuçlar incelendiğinde ölçekteki her bir maddenin faktör yüklerinin 0,40' dan yüksek olduğu görülmektedir. Ölçekte yer alan her bir maddenin faktör yüklerinin ,639 ile ,889 arasında değiştiği görülmektedir. Yani bu sonuç, maddelerin faktörü nitelediğini ortaya koymaktadır.

Analiz sonucuna göre, ölçekte bulunan toplam 9 maddenin özdeğeri 1' den yüksek olan tek bir maddede birleştiği görülmektedir. Şekil 2' de görüldüğü üzere birinci faktörden sonra gözle görünür bir şekilde kırılma meydana gelmiştir. Bu maddeler toplam varyansın %69,271' ini açıklamaktadır.

Şekil 2. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Yamaç Serpme Grafiği



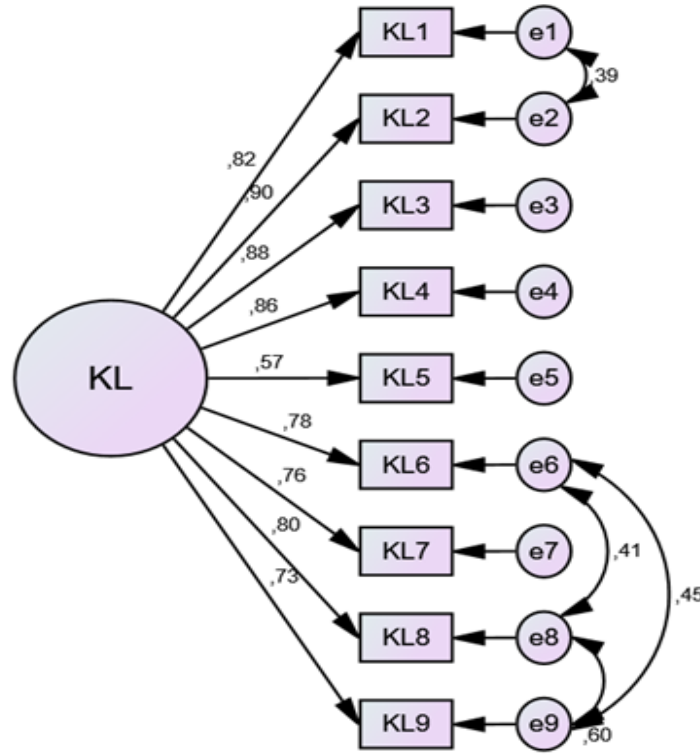
Yukarıda bahsedilen tüm analizler neticesinde, Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) tarafından geliştirilen açıklık, hazır bulunuşluk ve erişilebilirlik olarak 3 alt boyuttan oluşan toplam 9 maddeli kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe' ye uyarlanması yapılan keşfedici faktör analizi sonuçları incelendiğinde ölçeğin Türkçe alanyazında tek boyutlu olarak ele alınması gerektiği kanaatine varılmıştır. Açıklık alt boyutundaki sorulardan biri olan "Yöneticim, istenen hedefleri ve bu hedeflere ulaşma yollarını tartışmaya açıktır", hazır bulunuşluk alt boyutundaki sorulardan biri olan "Yöneticim, kendisine işle ilgili soruları danışmak istediğimde hazırdır" ve erişilebilirlik alt boyutundaki sorulardan biri olan "Yöneticim, ortaya çıkan sorunları tartışmak için erişilebilirdir" soruları Türkçe literatüründe ve kültüründe birbirleriyle aynı veya benzer nitelikte olan sorulardır. Yani katılımcıların kapsayıcı liderlik ölçeğindeki her bir soruyu aynı fikir ve düşünceye sahip olarak yanıtladıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların her

bir soruyu aynı mantık, his ve düşünce kapsamında değerlendirdikleri görülmüştür. Sonuç olarak, dil ve kültür farklılıklarından dolayı ölçeğin orijinal halinde 3 alt boyut olmasına karşın, yapılan analizler neticesinde ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması neticesinde literatürde tek boyutta ele alınması gerektiğinin faydalı olacağı önerilmektedir.

### 3.4. Ölçeğe Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Kapsayıcı liderlik ölçeğinde yer alan maddelerin keşfedici faktör analizi sonucunda oluşan faktör yapısının uyumunu belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Ölçeğe ait uyum iyiliği değerleri incelendiğinde KL1-KL2, KL6-KL8, KL8-KL9 ve KL6-KL9 maddeleri arasında modifikasyonlar yapılmıştır. Modifikasyon işleminin ardından elde edilen değerler Şekil 3' de verilmiştir.

Şekil 3. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 3 incelendiğinde ölçekte yer alan maddelerin standardize edilmiş faktör yüklerinden her birinin 0,5' ten büyük olduğu görülmektedir. Hiçbir madde analizden çıkarılmayarak yapılan bu modifikasyonların ardından kapsayıcı liderlik ölçeğine ait uyum iyiliği değerleri Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum Aralığı	Kabul Edilebilir Uyum Aralığı	Modelin Uyum Değerleri
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$	1,818
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,078
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,961
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,982
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	0,937
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	0,877
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0,982

TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1,00$	$0,90 \leq TLI \leq 0,95$	0,972
-----	---------------------------	---------------------------	-------

Tablo 6 incelendiğinde; CMIN/DF= 1,818, NFI= 0,961, CFI= 0,982, IFI= 0,982 ve TLI= 0,972 değerlerinin iyi uyum aralığında, RMSEA= 0,078, GFI= 0,937 ve AGFI= 0,877 değerlerinin ise kabul edilebilir uyum aralığında oldukları görülmektedir. Kapsayıcı liderlik ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analiz sonuçları ele alındığında ölçeğin tek faktörlü yapıya uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

#### 4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) tarafından geliştirilmiş olan kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması amaçlanmıştır. Bu kapsamda, sağlık çalışanlarının oluşturduğu örneklemden veriler toplanmış ve elde edilen bulgular ele alınmıştır. Brislin, Lonner ve Thorndike (1973) tarafından geliştirilen ölçek uyarlama adımları ışığında, ölçeğin Türkçeye çevirisi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra örneklemden elde edilen veriler analiz edilmiştir.

İlk olarak kapsayıcı liderlik ölçeğinin güvenirlilik seviyesi incelenmiştir. Güvenirliliğin tespit edilmesinde ölçüt olarak Cronbach Alfa katsayısı belirlenmiştir. Yapılan analizde kapsayıcı liderlik ölçeğinin Cronbach Alfa değeri ,944 olarak bulunmuş ve güvenirliliğinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ardından ölçeğin faktör yapısını belirlemek için keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Keşfedici faktör analizi neticesinde, 3 alt boyut ve 9 maddeden oluşan kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe alanyazında tek boyutlu olarak ele alınmasının faydalı olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Keşfedici faktör analizi sonucunda oluşan tek faktörlü yapının uyumunu belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz neticesinde kapsayıcı liderliğin tek faktörlü yapıya uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

Elde edilen tüm bu bulgular değerlendirildiğinde kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkiye’ de yapılacak araştırmalar için uygun olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Literatüre yapılan katkının yanı sıra, çalışmanın birtakım kısıtları da bulunmaktadır. Araştırmada elde edilen verilerin kesitsel çalışma yoluyla toplanmış olması çalışmanın bir kısıtıdır. Kesitsel çalışma, yalnızca bir defa verilen toplandığı ve çalışanın anlık algısına ve psikolojik durumuna göre verilen elde edildiği bir çalışmadır. Bu nedenle verilerin tek zaman halinde toplanması araştırmanın kısıtlarından birisidir. Liderlik kavramının daha çok hizmet sektöründe belirgin olarak hissedildiği düşünüldüğünde; bu araştırmanın verileri ile elde edilen çıktıların daha fazla genellenebilmesi amacıyla gelecekte yapılabilecek çalışmaların liderlik davranışının daha baskın olduğu farklı meslek gruplarında gerçekleştirilmesi daha geniş bir çerçeve oluşturabilir. Sonuç olarak, Ek-1’ de verilmiş olan Kapsayıcı Liderlik Ölçeği formunun Türkçe alanyazında gelecekte yapılacak çalışmalara katkı sağlayabileceği öngörülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Adapa, S. ve Sheridan, A. (2018). *Inclusive leadership: Negotiating gendered spaces* (1. Baskı). New Delhi: Springer.
- Bass, B. M. (2008). *The bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial*

- applications*. New York: Free Press.
- Booyesen, L. (2014). The development of inclusive leadership practice and processes. B. M. Ferdman ve B. R. Deane (Eds.). *In Diversity At Work: The Practice Of Inclusion* içinde (ss. 296-329). San Francisco, Kaliforniya: Jossey-Bass.
- Brislin, R. W., Lonner, W. J., ve R.M. Thorndike. (1973). *Cross cultural research methods* (1. Baskı). New York: John-Wiley & Sons Pub.
- Çakıcı, A. B. (2012). Örgütsel adalet algısının bağlılık üzerine etkisi: Doğu Karadeniz bölgesinde çalışan hemşirelere yönelik bir araştırma (Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya). Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., ve Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Chrobot-Mason, D., Ruderman, M. D. ve Nishii, L. H. (2014). Leadership in a diverse workplace. D. Day (Eds.). *In The Oxford Handbook Of Leadership and Organizations* içinde (ss. 683-708). New York, ABD: Oxford University Press.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
- Hollander, E. P. (2009). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. New York: Routledge.
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26-42.
- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V. ve Joyce, P. (2015). Managing inclusiveness and diversity in teams: How leader inclusiveness affects performance through status and team identity. *Human Resource Management*, 54(2), 217-239.
- Naktiyok, S. (2015). Dönüştürücü liderlik ve örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi: Örgütsel güven algısının aracı rolü (Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum). Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Nishii, L. H. ve Rich, R. E. (2014). Creating inclusive climates in diverse organizations. B. M. Ferdman ve B. R. Deane (Eds.). *In Diversity At Work: The Practice Of Inclusion* içinde (ss. 330-363). San Francisco: Jossey-Bass.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A. ve Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wasserman, I. C., Gallegos, P. V. ve Ferdman, B. M. (2008). Dancing with

resistance: Leadership challenges in fostering a culture of inclusion. K. M. Thomas (Eds.). *In Diversity Resistance In Organizations* içinde (ss. 175–200). New York: Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.

Wuffli, P. A. (2016). *Inclusive leadership: A framework for the global era*. Switzerland: Springer.

## EK-1

KAPSAYICI LİDERLİK ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticim, yeni fikirlere açıktır.	1	2	3	4	5
2	Yöneticim, iş süreçlerini iyileştirebilecek yeni fırsatlara önem verir.	1	2	3	4	5
3	Yöneticim, istenen hedefleri ve bu hedeflere ulaşma yollarını tartışmaya açıktır.	1	2	3	4	5
4	Yöneticim, sorunlar hakkında istişare yapmaya hazırdır.	1	2	3	4	5
5	Yöneticim, bu kurumda sürekli olarak var olan ve hazır bulunan bir kişidir.	1	2	3	4	5
6	Yöneticim, kendisine işle ilgili soruları danışmak istediğimde hazırdır.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim, taleplerimi dinlemeye hazırdır.	1	2	3	4	5
8	Yöneticim, ortaya çıkan meselelerde kendisine ulaşabilmem için beni teşvik eder.	1	2	3	4	5
9	Yöneticim, ortaya çıkan sorunları tartışmak için erişilebilirdir.	1	2	3	4	5



## KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN LİDERLİK ETME MOTİVASYONUNA ETKİSİ: CİNSİYET BAĞLAMINDA BİR ARAŞTIRMA

Yavuz Selim DÜĞER<sup>1</sup>

### Özet

Bu çalışmada, bireylerin kişilik özelliklerinin cinsiyet farklılıklarına bağlı olarak liderlik etme motivasyonuna olan etkisini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, Kütahya Dumlupınar Üniversitesinin öğrenci kulüpleri/toplulukları bünyesinde en az bir kere görev almış öğrenciler, diğer bir ifadeyle, örgütsel bir amaç doğrultusunda çalışan/görev alan öğrenciler hedef kitle olarak seçilmiş ve 278 katılımcı üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; dışa dönük kişilik özelliğinin hem genel olarak, hem de kadın ve erkek bireyler için liderlik etme motivasyonuna olumlu etkisi vardır. Uyumlu kişilik özelliğinin, bireylerin liderlik etme motivasyonuna olumlu etkisi bulunmamaktadır. Sorumluluk kişilik özelliğinin, sadece erkek bireyler için liderlik etme motivasyonuna olumlu etkisi vardır. Duygusal denge kişilik özelliğinin, hem genel olarak hem de erkek bireyler için liderlik etme motivasyonuna olumlu etkisi vardır. Gelişime açık kişilik özelliğinin, hem genel olarak, hem de kadın ve erkek bireyler için liderlik etme motivasyonuna olumlu etkisi vardır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik Etme Motivasyonu, Kişilik Özellikleri, Cinsiyet Farklılıkları.

## THE EFFECT OF PERSONALITY TRAITS ON MOTIVATION TO LEAD: A STUDY IN THE CONTEXT OF GENDER

### Abstract

In this study, it is aimed to find out the effects of personality traits of individuals on their motivation to lead depending on gender differences. In this context, the students who worked at least once within the student clubs/societies of Kütahya Dumlupınar University, in other words, the students who worked for an organizational purpose were selected as the target group and research was conducted on 278 participants. According to the research results; the extraversion personality trait has a positive effect on motivation to lead both in general and for men and women. Agreeableness personality trait has no positive effect on individuals' motivation to lead. Conscientiousness personality trait has a positive effect on the motivation to lead only for men. Emotional stability personality trait has a positive effect on the motivation to lead both in general and for men individuals. Openness personality trait has a positive effect on the motivation to lead both in general and for men and women.

**Keywords:** Motivation to Lead, Personality Traits, Gender Differences.

### GİRİŞ

Geçmiş bilinen, ilk insanlık tarihi kadar eskiye dayanan liderlik olgusunun, günümüzde yeryüzünde, ülkelerde ve işletmelerde bulunan insan sayısının artmasıyla birlikte önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Özellikle işletmeler, klasik anlamda bir yönetici istihdam etmek yerine, liderlik vasfına sahip olan bireyleri bünyesine katarak başarılı bir işletme olma çabaları sergilemektedir. Genel olarak liderlik vasfı doğuştan gelen bir dürtü olarak görülmekle birlikte, yapılan çalışmalar liderlik özelliklerinin sonradan kazanılabildiğini ya da dürtülerle ortaya çıkarılabildiğini ortaya koymaktadır.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İİBF, Uluslararası Ticaret ve Finans Bölümü, [yselim.duger@dpu.edu.tr](mailto:yselim.duger@dpu.edu.tr)

Bireylerin liderlik rolünü üstlenme noktasında motivasyon büyük bir öneme sahiptir. Bir bireyin liderlik yapma noktasındaki motivasyonu, amiriyle olan ilişkisine, rekabet arzusuna, güç kullanma arzusuna, kendini gösterme ve farklılaşma isteğine bağlı olarak oluşabilir (Porter, Gerhardt, Fields ve Bugenhagen, 2019). Sorumluluk ve risk üstlenme noktasında istekli olma durumuna bağlı olan liderlik etme motivasyonu, kişilik özellikleri, öz-yeterlilik, sosyokültürel değerler ve geçmiş liderlik deneyimleri gibi bazı öncülleri bulunmaktadır (Chan ve Drasgow, 2001; Tunçdoğan, Acar ve Stam, 2017). Bununla birlikte, bireylerin liderlik yapma motivasyonu kişiden kişiye farklılık göstermektedir (Gilbert ve Kelloway, 2018). Kişilik özellikleri (Chan ve Drasgow, 2001) ve cinsiyet farklılıklarının (Porter vd., 2019) da liderlik etme motivasyonu üzerinde farklı yansımaları bulunmaktadır.

Literatürde liderliği konu alan çalışmalar genellikle liderlerin, çalışanları nasıl motive ettiği noktasına odaklanmaktadır (Polatcan ve Cansoy, 2020). Çok sınırlı araştırma, çalışanların liderlik rolünü üstlenmesi için nasıl motive olduğu konusuna odaklanmaktadır. Bununla birlikte, bireylerin sergilediği tutum ve davranışlarda kişilik özelliklerinin ve demografik faktörlerin önemli derecede etkisi bulunmaktadır. Bu çalışmada, literatürdeki diğer çalışmalardan farklı olarak bir örgüt bağlamında çalışan bireylerin, liderlik etme motivasyonlarını kişilik özellikleri ve cinsiyet değişkeni açısından ele alınmaktadır. Bu çalışmada, bireylerin kişilik özelliklerinin, cinsiyet farklılıklarına bağlı olarak liderlik etme motivasyonuna olan etkisini ortaya koymak amaçlanmaktadır.

### 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1. Kişilik Özellikleri

Schermerhorn, Hunt, Osborn ve Uhl-Bien (2010, s. 31) kişiliği, “bir kişinin düşünce, tutum ve duygularını yansıtan fiziksel ve zihinsel özellikler bütünü” olarak tanımlamaktadır. Bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri, bir ailenin üyesi, sosyal bir sınıfın parçası ya da bir örgütün paydaşı olan kişiler arasındaki ilişkilerde önemli bir unsurdur (Keskin ve Gündoğan, 2019). Bireylerin kişilik özelliklerinin, bireyin sergilediği tutum ve davranışları doğrudan etkilemesinden dolayı örgütlerde işe alım süreçlerinden terfi süreçlerine kadar kişilik özelliklerinin belirlenmesine yönelik çalışmalar yaygın olarak yapılmaktadır.

Kişilik özelliklerini ölçmeye yönelik birçok farklı teori bulunmaktadır. Literatürde en yaygın olarak kullanılanı ise Costa ve McCrae’nin (1985) temelini attığı “Beş Faktör Kişilik Özellikleri” dir. Beş faktör kişilik özellikleri dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve gelişime açık kişilik özelliklerini ölçmektedir. Dışadönüklük; bireyin konuşkan, sosyal, iyimser ve girişken gibi kişilik özelliklerini yansıtmaktadır. Uyumluluk; bireyin yardımsever, fedakâr, uyumlu ve nazik gibi kişilik özelliklerini yansıtmaktadır. Sorumluluk; bireyin güven, tertip, öz disiplin, sorumlu, düzenli gibi kişilik özelliklerini yansıtmaktadır. Duygusal denge; bireyin strese dayanma kabiliyetini, endişe, telaş, gerginlik, kararsızlık gibi kişilik özelliklerini

yansıtmaktadır. Gelişime açıklık; bireyin merak duygusunu, yaratıcı, esnek, yenilikçi gibi kişilik özelliklerini yansıtmaktadır (Hammond, 2001).

### 1.2. Liderlik Etme Motivasyonu

Liderlik etme motivasyonu, “bir bireyin liderlik pozisyonu için çaba gösterme tercihi olarak tanımlanır” (Chan ve Drasgow, 2001, s. 482). Diğer bir ifadeyle, liderlik etme motivasyonu bir bireyi liderlik rolünü üstlenmeye iten motivasyonel güç olarak tanımlanabilir. Liderlik etme motivasyonu, bir bireyin liderlik rollerini üstlenmek için verdiği kararı, liderlik etmeye yönelik isteğini ve liderliği sürdürmeye yönelik kararlılığını yansıtmaktadır (Amit, Lisak, Popper ve Gal, 2007). Bu bağlamda, bir bireyin liderlik yeteneğinin ortaya çıkması için motivasyonel unsurların olması gerekmektedir (Porter vd., 2019).

Liderlik etme motivasyonunun üç temel belirleyicisi bulunmaktadır (Chan ve Drasgow, 2001; Chan, Rounds ve Drasgow, 2000; Felfe ve Schyns, 2014; Özbezek ve Paksoy, 2017):

**Sosyal-Normatif:** Bireyler ahlaki yükümlülükler ve sosyal normlar nedeniyle bir liderlik pozisyonu üstlenmeye istekli olabilirler. Diğer bir ifadeyle, bir yükümlülük veya görev duygusundan hareketle ortaya çıkan dışsal bir motivasyondur. Bu tür bireyler idealleri ve sosyal kaygılarına bağlı olarak liderlik etme fırsatları ararlar. Kişilerin sahip olduğu bireysel değerlerin örgütsel değerlerle uyumlu olması durumunda, bireyler büyük olasılıkla örgüt içinde liderlik yapmaya eğilimli olacaktır.

**Çıkarıcı Yaklaşım:** Bireyler, liderlik rolünün bazı faydaları olup olmadığını hesap edebilirler. Bireylerin, liderliğin avantajları ve dezavantajlarını gözetmeksizin liderliği üstlenmesi noktasında göstermiş olduğu motivasyonu yansıtır. Bireyler liderlik rolünü üstlenme sonucu elde ettiği ödül veya ayrıcalıklar gibi faydalarına karşılık, zaman, sorumluluklar veya itibar gibi maliyetlerini tartarsa, maliyetler faydaları aşabilir. Bu nedenle, liderlik rolünü üstlenmenin maliyet ve faydalarını tartmayan bireylerin liderlik etme olasılığı daha yüksektir.

**Duyuşsal Kimlik:** Bazı insanlar diğerlerine liderlik etmeyi sever, herhangi bir fayda beklentisi olmadan liderlik pozisyonunu üstlenmeye istekli olabilirler. Bu tür bireyler işten zevk aldığı için içsel olarak motive olurlar. Bu tür bireyler, lider olmaktan büyük gurur duyarlar ve bu nedenle lider olabilmek için inisiyatif alırlar.

### 1.3. Cinsiyet Bağlamında Liderlik Tutum ve Davranışlarındaki Farklılıklar

Cinsiyet bağlamında yapılan çalışmaların genelinde, kadın ve erkek bireylere ait sonuçların farklılık gösterdiği gözlemlenmektedir. Onay ve Heptazeler (2014) çalışmasında, kadınların kendine ve yeteneklerine olan güveninin erkeklere göre daha az olduğunu ve bu durumun, kadınların güven eksikliği yaşamalarına, performanslarını istedikleri seviyeye getirememelerine ve bunun sonucunda

liderlik için gerekli çabayı gösterme isteklerinin azalmasına yol açtığını belirtmiştir.

Erkeklerin liderlik rolüne ilişkin maliyet ve faydaları hesaplayarak karar verme olasılığı daha yüksektir. Bununla birlikte, kadınlar liderlik rolüne ilişkili maliyet ve faydaları hesaplama konusunda daha az eğilim gösterdiler. Bunun nedeni, erkeklerin kadınlara göre liderlik tarzlarında daha fazla işlemsel olmalarıdır. Kadınların liderlik yaklaşımları ise daha dönüşümcü tarzdadır (Aidis ve Schillo, 2017; Eagly ve Carli, 2003) Bu nedenle, kadınlar liderlik rolü üstlenme noktasında erkeklere göre çok farklı kriterlere göre karar alırlar.

Kadınlar örgütsel hedefler noktasında erkeklere göre daha özgeci davranışlar sergilediği ve erkeklere göre kişisel başarıya daha az odaklanmaktadır (Green ve DeBacker, 2004). Pratch ve Jacobowitz (1996) yapmış olduğu çalışmada, erkeklerin liderlik rollerini sürdürmeye daha meyilli olduklarını, ayrıca kadın liderlerin daha katılımcı ve demokratik olduğunu, erkek liderlerin ise daha yönlendirici ve otokratik olduklarını sonucuna ulaşmıştır. Eagly ve Johannesen-Schmidt (2001) araştırmasında, başarılı liderlerin, saldırganlık, doğrudan iletişim gibi daha erkeksi davranışlara sahip olduğunu, ayrıca, erkeklerin liderlik rolü üstlenme konusunda daha motive olduklarını bulmuşlardır.

#### **1.4. Liderlik Etme Motivasyonu, Cinsiyet ve Kişilik Özelliklerini Konu Alan Çalışmalar**

Chan ve Drasgow (2001) liderlik etme motivasyonu ölçeğini geliştirdiği çalışmasında, kişilik özelliklerinin, bireycilik & kolektivizm kültür boyutlarının, liderlik öz-yeterliliğinin ve geçmiş liderlik deneyimlerinin liderlik etme motivasyonuna olan etkilerini ölçmeyi amaçlamıştır. Bu doğrultuda, Singapur ordusunda çalışmak isteyen 1.594 aday üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda, gelişime açıklık kişilik özelliğinin, bireylerin liderlik etme motivasyonuna olumlu etkisi bulunmamaktadır. Duygusal denge, dışadönüklük ve sorumluluk kişilik özelliğinin liderlik etme motivasyonuna kısmi olumlu etkisi vardır. Uyumlu kişilik özelliğinin, liderlik etme motivasyonunu olumlu etkisi vardır. Ayrıca, bireycilik & kolektivizm kültür boyutlarının, liderlik öz-yeterliliğinin ve geçmiş liderlik deneyimlerinin liderlik etme motivasyonuna olumlu etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Rosch, Collier ve Thompson (2015) liderlik etme motivasyonunun liderlik davranışlarını ne ölçüde öngörebileceğini belirlemek için 1.338 lisans öğrencisi üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda, öğrencilerin lider olarak öz-kimliklerinin davranışlarını olumlu yönde yordamladığını, liderlik için sosyal-normatif motivasyonlarının olumsuz bir yordayıcı olduğunu ortaya koymuştur. Cinsiyet farklılıklarında, liderlik etme motivasyon düzeylerinde herhangi bir değişiklik olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Porter vd. (2019) Y kuşağı çalışanların liderlik rolünü üstlenme noktasındaki motivasyonunun, cinsiyet değişkenine göre nasıl öngördüğünü araştırmıştır. Çeşitli sektörlerden 210 çalışandan oluşan bir örneklemi kullandığı

araştırmasının sonucuna göre; cinsiyetin çıkarsız yaklaşım ve duyuşsal kimlik motivasyonunu doğrudan etkilemektedir. Ayrıca, cinsiyet farklılıklarının liderlik motivasyonu üzerinde bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Cho, Harrist, Steele ve Murn (2015) üniversite öğrencilerinin cinsiyet ve akademik sınıfa göre bireysel farklılıklarını kontrol eden temel ihtiyaç tatmini ve liderlik öz-yeterliğini, liderlik etme motivasyonunun psikolojik öncülleri olarak araştırmıştır. Analizler sonucunda, erkeklerin çıkarsız liderlik etme motivasyonları kadınlardan daha yüksek puan almıştır. Öğrencilerdeki akademik sınıfı yükseldikçe duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonları da azalmaktadır.

## 2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

### 2.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu çalışmada, bireylerin kişilik özelliklerinin cinsiyet farklılıklarına bağlı olarak liderlik etme motivasyonuna olan etkisini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, analiz için gerekli olan veriler Kütahya Dumlupınar Üniversitesi öğrencilerinden elde edilmiştir. Araştırma kapsamında, üniversite öğrencileri ana kitle olarak seçilmiş ve özellikle öğrenci kulübü ya da topluluğunda en az bir kere görev almış öğrenciler hedef kitle olarak seçilmiştir. 2020 Mayıs-Aralık döneminde, kolayda örneklem yöntemine göre öğrenci toplulukları ve kulüplerine kayıtlı 1.000 öğrenciye anket formu online olarak ulaştırılmıştır. Analiz yapmaya uygun 278 anket formu dönüşü sağlanmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır; birinci bölümde yaş, cinsiyet ve öğrenci kulübü bilgilerine yönelik 3 soru, ikinci bölümde ise kişilik özellikleri ve liderlik etme motivasyonunu ölçmeye yönelik 71 soru yer almaktadır.

### 2.2. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma için gerekli olan veriler anket aracılığıyla elde edilmiştir. Araştırmada, beş faktör kişilik özellikleri ve liderlik etme motivasyonundan oluşan iki ölçek kullanılmaktadır. Benet-Martinez ve John (1998) tarafından geliştirilen beş alt boyuttan (dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve gelişime açık) ve 44 ifadeden oluşan 'Beş Faktör Kişilik Ölçeği' ölçeği kullanılmıştır. Chan ve Drasgow (2001) tarafından geliştirilen, üç alt boyuttan (duygusal kimlik, çıkarsı yaklaşım ve sosyal normatif) ve 27 ifadeden oluşan liderlik etme motivasyonu ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerde kullanılan ifadeler 5'li likert tipi derecelendirme (1=Kesinlikle Katılmıyorum - 5=Kesinlikle Katılıyorum) aralığı kullanılmıştır. Anket yoluyla elde edilen veriler açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuş, değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için ise korelasyon analizi yapılmıştır. Hipotezlerin test edilmesi için yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde yol analizi yapılmıştır.

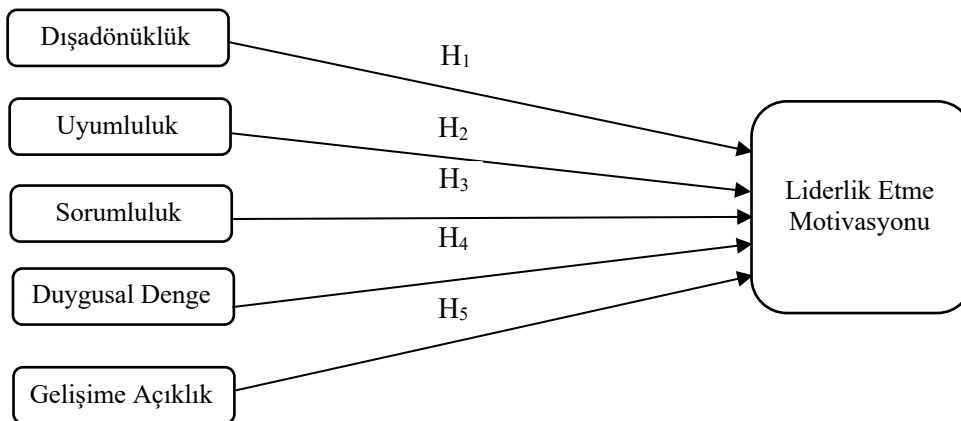
### 2.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın amacı doğrultusunda, beş faktör kişilik özelliklerinin liderlik etme motivasyonuna etkisini konu alan hipotezler geliştirilmiştir:

H<sub>1</sub>: Dışadönük kişilik özelliğinin liderlik etme motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

- H<sub>1a</sub>: Kadınlarda, dışadönük kişilik özelliğinin liderlik etme motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>1b</sub>: Erkeklerde, dışadönük kişilik özelliğinin liderlik etme motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>2</sub>: Uyumlu kişilik özelliğinin liderlik etme motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>2a</sub>: Kadınlarda, uyumlu kişilik özelliğinin liderlik etme motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>2b</sub>: Erkeklerde, uyumlu kişilik özelliğinin liderlik etme motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>3</sub>: Sorumlu kişilik özelliğinin liderlik etme motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>3a</sub>: Kadınlarda, sorumlu kişilik özelliğinin liderlik etme motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>3b</sub>: Erkeklerde, sorumlu kişilik özelliğinin liderlik etme motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>4</sub>: Duygusal denge kişilik özelliğinin liderlik etme motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>4a</sub>: Kadınlarda, duygusal denge kişilik özelliğinin liderlik etme motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>4b</sub>: Erkeklerde, duygusal denge kişilik özelliğinin liderlik etme motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>5</sub>: Gelişime açık kişilik özelliğinin liderlik etme motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>5a</sub>: Kadınlarda, gelişime açık kişilik özelliğinin liderlik etme motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>5b</sub>: Erkeklerde, gelişime açık kişilik özelliğinin liderlik etme motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



### 3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmaya katılan 278 öğrenciye ait özellikler incelendiğinde; katılımcıların %44,60'ı 18-20 yaş aralığında (124 kişi), %29,50'si 21-22 yaş aralığında (82 kişi), %21,95'i 23-24 yaş aralığında (61 kişi) ve %3,95'i 25 yaş ve üzeri (11 kişi) yaş grubunda yer almaktadır. Katılımcıların %63,30'u kadın (176 kişi) ve %36,70'i erkektir (102 kişi). Ayrıca, katılımcılar 34 farklı öğrenci kulübüne ya da topluluklarına üye oldukları ya da görev aldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma modelinde kullanılan ölçeklerin faktör yapılarını tespit etmek için faktör analizi yapılmıştır. Ölçekler Varimax rotasyon yöntemi kullanılarak ayrı ayrı temel birleşenler faktör analizine tabi tutulmuştur. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda faktör yükleri 0,50'nin altında yer alan 14 ifade beş faktör kişilik özelliği ölçeğinden, 1 ifade ise liderlik etme motivasyonu ölçeğinden çıkarılmıştır. Yenilenen açıklayıcı faktör analizine ait bulgular Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1. Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

Ölçekler	Alt Değişkenler	İfade Sayısı	Faktör Yükleri	Toplam Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha Değeri	Kaiser-Meyer-Olkin
Beş Faktör Kişilik Özellikleri	Dışadönüklük	6	0,531-0,796	%52,22	0,873	0,830
	Uyumluluk	6	0,542-0,704			
	Sorumluluk	4	0,640-0,708			
	Duygusal Denge	6	0,650-0,749			
	Gelişime Açık	8	0,547-0,737			
Liderlik Etme Motivasyonu	Duygusal Kimlik	8	0,644-0,798	%56,77	0,839	0,882
	Çıkarsız Yaklaşım	9	0,646-0,891			
	Sosyal Normatif	9	0,548-0,745			

Analiz sonucunda ölçeklere ait KMO değerlerinin 0,830-0,882 arasında olduğu; Cronbach Alfa değerinin 0,839-0,873 arasında olduğu; açıklanan toplam varyans değerleri 0,52-0,56 arasında olduğu belirlenmiştir. Her bir faktör ve ölçek için sonuçların yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 1'e göre verilerin faktör analizine uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktörleri oluşturan ifadelerin faktör yükleri ise 0,531-0,891 arasında olduğu tespit edilmiştir. Tüm bu sonuçlar kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının düzgün dağıldığı ve güvenilir olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2016: 405).

Korelasyon analiziyle birlikte ölçeklere ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Bu değerler Tablo 2'de ayrıntılı olarak verilmektedir.

Tablo 2. Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Değişkenler	Genel Model							
		Ortalama	S.S.	1	2	3	4	5	6
1	Dışadönüklük	3,870	0,704	1					
2	Uyumluluk	4,261	0,465	0,24**	1				
3	Sorumluluk	4,090	0,572	0,31**	0,34**	1			
4	Duygusal Denge	3,541	0,614	0,36**	0,14*	0,12	1		
5	Gelişime Açık	3,874	0,584	0,49**	0,27**	0,18**	0,24**	1	
6	Liderlik Etme Motivasyonu	3,314	0,469	0,29**	-0,01	0,07	0,21**	0,37**	1

\*\*p&lt;0,01

Korelasyon analizi sonucuna göre kişilik özelliklerinden dışadönüklük, duygusal denge ve gelişime açıklık ile liderlik etme motivasyonu arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkinin olduğu görülmektedir.

#### 4. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ

Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için genel model, kadın ve erkeklere ait üç farklı yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Yol analizi yapılmadan önce modellerin geçerliliğinin test edilmesi için uyum indeks değerleri hesaplanmıştır (Tablo 3).

Tablo 3. Modellerin Uyum İyilik Değerleri

	(X <sup>2</sup> /sd)	NFI	CFI	RMSEA	GFI	RMR
Genel Model	1,082	0,988	0,999	0,017	0,996	0,006
Kadın (n=176)	1,324	0,977	0,994	0,043	0,994	0,008
Erkek (n=102)	1,056	0,934	0,996	0,023	0,973	0,021

Tablo 3'e göre modellere ait uyum indeks değerlerinin iyi uyum değer aralığında olduğu anlaşılmaktadır.

Korelasyon analizi ile değişkenler arasında tespit edilen ilişki sonrasında, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene olan etkisinin şiddeti ve yönü ölçülmek için yol analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda yapısal eşitlik modelleri oluşturulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4'de ayrıntılı olarak verilmektedir.

Tablo 4. Yol Analizi Sonuçları

Hipotezler		Genel Model			Kadın			Erkek		
		$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
H <sub>1</sub>	Dışadönüklük ---> LEM	0,37	4,82	0,00	0,45	4,01	0,00	0,38	3,16	0,00
H <sub>2</sub>	Uyumluluk ---> LEM	-0,09	-1,21	0,23	0,01	0,12	0,91	-0,11	-1,13	0,26
H <sub>3</sub>	Sorumluluk ---> LEM	0,12	1,62	0,11	0,10	0,99	0,32	0,24	2,36	0,02
H <sub>4</sub>	Duygusal Denge ---> LEM	0,15	2,13	0,03	0,01	0,07	0,94	0,25	2,55	0,01
H <sub>5</sub>	Gelişime Açık ---> LEM	0,31	4,05	0,00	0,37	3,35	0,00	0,29	2,54	0,01

Liderlik Etme Motivasyonu (LEM)



Yol analizi sonucuna göre; genel modelde, dışadönüklük ( $\beta=0,37$ ;  $t=4,82$ ;  $p<0,01$ ), duygusal denge ( $\beta=0,15$ ;  $t=2,13$ ;  $p<0,05$ ) ve gelişime açık ( $\beta=0,31$ ;  $t=4,05$ ;  $p<0,01$ ) kişilik özellikleri liderlik etme motivasyonu üzerinde anlamlı olumlu bir etkiye sahiptir. Buna karşın, uyumluluk ve sorumluluk kişilik özellikleri liderlik etme motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Elde edilen sonuçlara göre;  $H_1$ ,  $H_4$  ve  $H_5$  hipotezleri kabul edilmiş,  $H_2$  ve  $H_3$  hipotezleri ret edilmiştir.

Kadınlar için oluşturulan modelde, dışadönüklük ( $\beta=0,45$ ;  $t=4,01$ ;  $p<0,01$ ) ve gelişime açıklık ( $\beta=0,37$ ;  $t=3,35$ ;  $p<0,01$ ) kişilik özellikleri liderlik etme motivasyonu üzerinde anlamlı olumlu bir etkiye sahiptir. Buna karşın, uyumluluk, sorumluluk ve duygusal denge kişilik özellikleri liderlik etme motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Elde edilen sonuçlara göre;  $H_{1a}$  ve  $H_{5a}$  hipotezleri kabul edilmiş,  $H_{2a}$ ,  $H_{3a}$  ve  $H_{4a}$  hipotezleri ret edilmiştir.

Erkek için oluşturulan modelde, dışadönüklük ( $\beta=0,38$ ;  $t=3,16$ ;  $p<0,01$ ), sorumluluk ( $\beta=0,24$ ;  $t=2,36$ ;  $p<0,05$ ), duygusal denge ( $\beta=0,25$ ;  $t=2,55$ ;  $p<0,05$ ) ve gelişime açıklık ( $\beta=0,29$ ;  $t=2,54$ ;  $p<0,05$ ) kişilik özellikleri liderlik etme motivasyonu üzerinde anlamlı olumlu bir etkiye sahiptir. Buna karşın, uyumluluk kişilik özellikleri liderlik etme motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Elde edilen sonuçlara göre;  $H_{1a}$ ,  $H_{3a}$ ,  $H_{4a}$  ve  $H_{5a}$  hipotezleri kabul edilmiş,  $H_{2a}$  hipotezi ret edilmiştir.

## 5. SONUÇ

Bu çalışmada, bireylerin kişilik özelliklerinin cinsiyet farklılıklarına bağlı olarak liderlik etme motivasyonuna olan etkisini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre; dışadönük kişilik özelliğinin, hem genel olarak, hem de kadın ve erkek bireyler için liderlik etme motivasyonuna olumlu etkisi vardır. Uyumlu kişilik özelliğinin, bireylerin liderlik etme motivasyonuna olumlu etkisi bulunmamaktadır. Sorumluluk kişilik özelliğinin, sadece erkek bireyler için liderlik etme motivasyonuna olumlu etkisi vardır. Duygusal denge kişilik özelliğinin, hem genel olarak hem de erkek bireyler için liderlik etme motivasyonuna olumlu etkisi vardır. Gelişime açık kişilik özelliğinin, hem genel olarak, hem de kadın ve erkek bireyler için liderlik etme motivasyonuna olumlu etkisi vardır. Elde edilen bu sonuçlar, literatürde Chan ve Drasgow'un (2001) yapmış olduğu araştırma sonuçları ile farklılık göstermektedir. Chan ve Drasgow (2001) çalışmasının sonuçlarına göre; gelişime açıklık kişilik özelliğinin, bireylerin liderlik etme motivasyonuna olumlu etkisi bulunmamaktadır. Duygusal denge, dışadönüklük ve sorumluluk kişilik özelliğinin liderlik etme motivasyonuna kısmi olumlu etkisi vardır. Uyumlu kişilik özelliğinin, liderlik etme motivasyonunu olumlu etkisi vardır. Elde edilen bulguların, literatürdeki çalışmanın sonuçları ile farklılık göstermesi kültürel ve zamansal farklılıktan kaynaklanabilir.

Bu çalışmanın literatürdeki diğer çalışmadan farklılığı, cinsiyet bağlamında bir araştırma içermesidir. Ayrıca, zamana ve kültüre göre sonuçların farklılık gösterebileceğini de ortaya koymaktadır. Her çalışmada olabildiği gibi bu çalışmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Sınırlı örneklem sayısı ve

kolayda örnekleme yöntemi ile araştırma gerçekleştirilmesi. Ayrıca, çalışmada yer alan değişkenlerin ölçümü, kişisel beyan yoluyla ve algılarına dayanmaktadır. Bu nedenle, elde edilen sonuçların bir fikrin oluşmasını desteklese de, genelleme yapma noktasında dikkatli olunması gerekmektedir. Elde edilen bu sonuçların daha anlamlı ve anlaşılır olabilmesi için daha geniş ölçekte ve farklı sektörde çalışmaların yapılması önerilmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Aidis, R. ve Schillo, R. S. (2017). Gender, leadership and venture capital: Measuring women's leadership in VC firm portfolios. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 9(2), 110-135.
- Amit, K., Lisak, A., Popper, M. ve Gal, R. (2007). Motivation to lead: Research on the motives for undertaking leadership roles in the Israel Defense Forces (IDF). *Military Psychology*, 19(3), 137-160.
- Benet-Martinez, V. ve John, O. P. (1998). Los cinco grades across cultures and ethnic groups: Multitrait-multimethod analyses of the big five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 729-750.
- Chan, K. Y. ve Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation-to-lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481-498.
- Chan, K. Y., Rounds, J. ve Drasgow, F. (2000). The relation between vocational interests and the motivation to lead. *Journal of Vocational Behavior*, 57(2), 226-245.
- Cho, Y.J., Harrist, S., Steele, M. ve Murn, L.T. (2015). College student motivation to lead in relation to basic psychological need satisfaction and leadership self-efficacy. *Journal of College Student Development*, 56(1), 32-44.
- Costa, P.T. ve McCrae, R.R. (1985). *The NEO Personality Inventory Manual*, Odessa: Psychological Assessment Resources.
- Eagly, A. H. ve Carli, L. L. (2003). Finding gender advantage and disadvantage: Systematic research integration is the solution. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 851-859.
- Eagly, A. ve Johannesen-Schmidt, C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797.
- Felfe, J. ve Schyns, B. (2014). Romance of leadership and motivation to lead, *Journal of Managerial Psychology*, 29(7), 850-865.
- Gilbert, S. ve Kelloway, E. K. (2018). Self-determined leader motivation and follower perceptions of leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 608-619.
- Green, B. ve DeBacker, T. (2004). Gender and orientations toward the future: Links to motivation. *Educational Psychology Review*, 16(2), 91-120.
- Hammond, M.S. (2001). The Use of the Five-Factor Model of Personality as a Therapeutic Tool in Career Counseling. *Journal of Career Development*, 27(3), 153-165.
- Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, Ankara: Asil Yayınları.

- Keskin, E. ve Gündoğan, H. (2019). Beş faktör kişilik özellikleri ile iş performansı arasındaki ilişkiler: Beş yıldızlı oteller üzerine bir uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(62), 1465-1478.
- Onay, M. ve Heptazeler, O. (2014). Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-85.
- Özbezek, B. D. ve Paksoy, H. M. (2017). Liderlik etme motivasyonu ve duygusal zekâ arasındaki ilişkide öz yeterliliğin rolü üzerine bir araştırma. *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 3(4), 248-269.
- Polatcan, M ve Cansoy, R. (2020). Liderlik etme motivasyonu ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 1263-1288.
- Porter, T. H., Gerhardt, M. W., Fields, D. ve Bugenhagen, M. (2019). An exploratory study of gender and motivation to lead in millennials. *The Journal of Social Psychology*, 159(2), 138-152.
- Pratch, L. ve Jacobowitz, J. (1996). Gender, motivation, and coping in the evaluation of leadership effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(4), 203-211.
- Rosch, D.M., Collier, D. ve Thompson, S.E. (2015). An exploration of students' motivation to lead: an analysis by race, gender, and student leadership behaviors. *Journal of College Student Development*, 56(3), 286-291.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. ve Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior*. (11. Baskı). USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Tunçdoğan, A., Acar, O. A. ve Stam, D. (2017). Individual differences as antecedents of leader behavior: Towards an understanding of multi-level outcomes. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 40-64.

## KAMU ÇALIŞANLARINDA DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ

Şükrü BOZKURT<sup>1</sup>

Ergün KARA<sup>2</sup>

### Özet

Bu araştırmada kamu çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin ve buna bağlı olarak ortaya çıkan alt boyutlarının dönüşümcü liderlik çerçevesinde incelenmesi temel amaç olarak belirlenmiştir. Araştırmada, dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini oluşturan Adana, Osmaniye ve Hatay illerindeki kolayda örneklem metodu ile belirlenen 294 kamu çalışanına anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmanın veri tabanını oluşturmak amacıyla katılımcıların demografik bilgilerinin yer aldığı "Kişisel Bilgi Formu", "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" ve "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizi için istatistik programı kullanılmıştır. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin örgütsel bağlılığa etkisi olup olmadığının ölçülmesi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca katılımcıların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve çalışma süresine göre liderlik algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki farklılıkların analiz edilmesi amacıyla bağımsız gruplar testlerinden olan t-testi ve one way (ANOVA) uygulanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık, kamu çalışanları.

## THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN PUBLIC EMPLOYEES

### Abstract

In this study, the main purpose was to examine the organizational commitment levels of public employees and the sub-dimensions that emerged accordingly within the framework of transformational leadership. In the research, the relationship between transformational leadership and organizational relation was examined.. A questionnaire was applied to 294 public employees determined by the convenience sampling method in the provinces of Adana, Osmaniye and Hatay. In order to create the database of the research, "Personal Information Form", "Transformational Leadership Scale" and "Organizational Commitment Scale", which includes the demographic information of the participants, were applied. Istatistic program was used to analyze the data obtained in the research. Pearson correlation analysis was applied to examine the relationship between Transformational Leadership Scale and Organizational Commitment Scale and its sub-dimensions. Regression analysis was conducted to measure whether the transformational leadership scale has an effect on organizational commitment. In addition, t-test and one-way (ANOVA) were applied to analyze the differences between the leadership perceptions and organizational commitments of the participants according to gender, age, educational status and working time.

As a result of the analysis, it was concluded that transformational leadership has a significant positive effect on organizational commitment.

**Keywords:** Transformational leadership, organizational commitment, public employees.

### 1. GİRİŞ

Günümüzde toplumlar sürekli değişim gösteren koşullara ayak uydurmaya çalışırken, örgütlerin de içinde bulundukları çevrede ortaya çıkan değişimlere

<sup>1</sup> Arş. Gör., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, [sukrubozkurt@osmaniye.edu.tr](mailto:sukrubozkurt@osmaniye.edu.tr)

<sup>2</sup> Doç. Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, [ergunkara@osmaniye.edu.tr](mailto:ergunkara@osmaniye.edu.tr)

uyumlu, paralel yöntem geliştirmeleri son derece önem arz etmektedir. Günden güne rekabetin farklı seviyelere gelmesi, ekonomik koşullarda ve teknolojik alanda yaşanan hızlı gelişmeler bu değişimi hızlandırmaktadır.

Hızlı değişen süreçlerin idare edilebilmesi alışlagelmiş klasik yöneticilik kavramının dışında çağa uygun bazı yönetsel kabiliyetler gerektirmektedir. Sahip olunması gereken bu yönetsel kabiliyetler ise kısaca liderlik kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır (Bakan, 2007).

Organizasyonlar için kritik önem derecesine sahip bir olgu olarak kabul edilen liderlik; siyaset, eğitim, spor, sanat gibi birbirinden farklı birçok disiplin tarafından incelenmektedir. Farklı disiplinlerin araştırmalarına konu olması nedeniyle de literatürde liderlik ile ilgili yüzlerce tanıma ulaşmak mümkündür. Yönetmel fonksiyonlarının başarılı bir şekilde sonuçlanması için gerekli ve önemli olan liderlik vasıflarının tanımlamasını yapan her yazar farklı noktalara dikkat çekmişlerdir.

Yaşamsal faaliyetlerde meydana gelen değişimler, örgütsel anlamda sonuçlanan gelişmeler, organizasyon faaliyetlerine katkıda bulunan çalışanların günden güne artan istek ve değişen beklentileri sonucunda kabul edilen liderlik tanımları ve buna bağlı liderlik türleri beklentileri karşılamak noktasında yeterli bulunmamaktadır (Aykan, 2002, s. 56).

Bu çalışmada kamu çalışanlarında dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık ile ilişkileri ve etkisi tespit edilmek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, kamu sektöründe faaliyet gösteren izleyiciler baz alınarak dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ölçülmüştür. Adana, Osmaniye ve Hatay illerinde çalışan 500 kişi kolayda örneklem yöntemi ile çalışmaya dahil edilmiş ve 294 çalışandan sağlıklı toplanan veriler analiz edilmiştir. Zaman, maliyet ve bazı kişisel nedenlerden dolayı verilerin toplanmasında bazı sınırlılıklarla karşılaşmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

### 2.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı

Dönüşümcü liderlik kavramına ilişkin dersinlemesine ilk çalışma 1978 yılında Burns tarafından ortaya atılmıştır. Kavramı ilk kez öne süre kişi ise 1973 yılında Downtown olmuştur. (akt. Brown, 2002, s.17).

Dönüşümcü liderlik Bass, Avolio ve Goldheim (1987) tarafından; “kendisini izleyenlerin, temel ilişki değişimleri üzerinden çalıştırmaktan ziyade, üst düzey hedefler ve kendilerini ifade etme ihtiyaçlarının daha üstünde bir çalışma için motive edebilen kimseler” olarak ifade edilmiştir (akt. Celep, 2014, s.24).

Hacker ve Roberts (2003) kavramla ilgili yaptıkları tanımlamada; örgüt, bireyler ve grupların gereksinim duyduğu geniş kapsamlı yapının ortaya çıkabildiği liderlik seviyesi olarak kavramı açıklamışlardır (Hacker ve Roberts, 2003, s.3).

Dönüşümcü liderlik Burns (1978) ise; örgütte yer alan lider ve onu takip edenlerin beklenen değişimin ortaya çıkmasına yönelik geliştirdikleri motivasyonlarının karşılıklı olarak amaçlanan hedeflere yönlendirilmesinin sağlanması şeklinde ifade edilmiştir. Dillard (1985) ise; gücün odağından olan izleyenlere ilham kaynağı halini alan ve izleyenlerin davranışlarını önemseyerek

ortak bir gaye etrafında örgütü tutma yeteneği olarak ifade etmiştir (akt. Celep, 2014, s.24).

## 2.2. Örgütsel Bağlılık

Küresel rekabet koşullarında mevcut ve olası pazarlarda ön plana çıkmak isteyen örgütler son zamanlarda insan kaynaklarına odaklanarak yenilikçi adımlar atmaya başlamışlardır. Bu anlayışa paralel olarak örgütsel davranış alanında yürütülmekte olan çalışmalarda öne çıkan kavramların başında örgütsel bağlılık gelmektedir. Kavramın kapsamının artması ise örgütlerin son dönemlerde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimi anlayışını benimsemeleri ile ön plana çıkmıştır. İzleyenin, örgütte çalışmalarına devam etme arzusu, örgütün sahip olduğu kültürü ve hedeflerini kabul etme anlayışları örgütsel bağlılık kavramı ile açıklanmaktadır (Gül, 2002, s. 37-39).

Yapılan tanımlardan birinde örgütsel bağlılık; izleyenler tarafından bünyesinde bulundukları organizasyonların değerlerine ve hedeflerine karşı sergilenen anlayış ve benimseme hali olarak tanımlanmıştır. Bulundukları örgütlere karşı güçlü bağlar oluşturan çalışanlar, örgütsel değerlere karşı kuvvetli bir anlayışa sahip olmakta ve kendisine yönelik ortaya çıkan beklentilere etkili bir şekilde karşılık vermektedir (Balay, 2000, s. 99). Bir diğer tanım doğrultusunda ise; çalışanların faaliyet gösterdikleri örgütlere karşı sahip oldukları bağlılık ve örgüt kültürünü benimseme duyguları olarak ifade edilmektedir. Bu bağlılık ile birlikte çalışanlar, örgütlerine karşı çok daha sadık olmakta ve çalışmalarında yüksek bir inanç sergilemektedir (Çekmecelioğlu, 2006, s. 156).

## 2.3. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Yapılan Bazı Çalışmalar

Peng, Liao ve Sun (2020) “ Dönüşümcü Liderliğin Kamu ve Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Çalışanların Duygusal Organizasyonel Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Moderatörlü Bir Arabuluculuk Modeli” isimli çalışmalarında beşi kamu kuruluşu üçü de kâr amacı gütmeyen kuruluş olmak üzere toplam sekiz kuruluş üzerinden veriler toplanmıştır. Toplam 569 kişiye gönderilen anket neticesinde 188 kişiden sağlıklı veriler toplanarak veri seti oluşturulmuştur. Analizler sonucunda, dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin algılanan iş etkisi yoluyla aktarıldığını ortaya koymuştur.

Bilgili ve Tekin (2019) yaptıkları çalışmada, örgütsel stres, örgütsel bağlılık ve öğrenilmiş güçlülük arasındaki ilişkiyi incelemek üzere kamu üniversitelerinde çalışan 226 öğretim elemanına anket uygulanmıştır. Çalışmada veriler faktör analizi, korelasyon testi ve regresyon yöntemleri ile analiz edilmiştir. Çalışmanın sonuçları, örgütsel stresin örgütsel bağlılığı azalttığını göstermiştir. Ayrıca, öğrenilmiş güçlülüğün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Keskes, Sallan, Simo ve Fernandez (2018) yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı etkileme mekanizmasını incelemek üzere lider-üye etkileşimi boyutlarının olası aracı rolünü test ederek üç model önermişlerdir. Çalışmanın katılımcıları 427 kıdemli yönetici Fransız personelden oluşmaktadır. Çalışmada çeşitli değişkenler arasındaki ilişki yapısal eşitlik modeli yardımıyla

incelenmiştir. Çalışmanın bulgularına göre; lider-üye etkileşimi boyutları, dönüşümcü liderlik boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında aracı rol üstlenmektedir.

Allen, Atttoh ve Gong (2017) yaptıkları çalışma ile Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide personel seviyesinde çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ve örgütsel özdeşleşmenin aracı rollerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Amerika da belirlenen 2 üniversitenin mezunlarından oluşan özel sektörde çalışan toplam 218 kişiden ilgili yanıtlar alınmış ve Dönüşümcü liderliğin, personel düzeyindeki çalışanların örgütü sosyal açıdan düşünceli olarak algılamalarına yardımcı olduğunu ve bunun da örgüte özdeşleşme ve bağlılık duygularına katkıda bulunduğunu göstermektedir.

Malik, Javed ve Hassan (2017) yaptıkları çalışmada Pakistan'da İslami Bankalarda çalışan 319 elemana ait verileri kullanarak dönüşümcü liderliğin boyutlarının örgütsel bağlılığa ve iş memnuniyetine olan etkisini incelemişlerdir. Çalışmada verilerin analizinde faktör analizi, yapısal eşitlik modeli, grup ortalama karşılaştırma ve diskriminant analizi kullanılmıştır. Çalışmanın bulguları, dönüşümcü liderlik boyutlarının iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Mesu, Sanders ve Riemsdijk (2015) yaptıkları çalışmada, Hollanda'da imalat ve hizmet sektöründe küçük ve orta ölçekli işletmelerinde dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa pozitif bir etkisi olup olmadığını incelemişlerdir. Çalışmanın sonuçlarına göre servis sektörü işletmelerinde dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki görülmüştür ancak imalat işletmelerinde ilişki bulunmamıştır. Katılımcı liderlik tarzının her iki sektör için dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında düzenleyici rolü bulunmazken yönlendirici liderlik tarzı imalat işletmelerinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği tespit edilmiştir.

Pradhan ve Pradhan (2015) bilgi işlem kurumunda gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında güçlü pozitif ve anlamlı ilişki vardır. Dönüşümcü liderlik uygulamaları çalışanların işlerine daha iyi motive olmasını sağlayarak örgüte karşı bağlılık seviyesini arttırmaktadır.

Kırılmaz (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir durumdan bahsedilmiştir. Tutar ve arkadaşları (2009) yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin belirlenmesinde farklı ölçeklerden yararlanmışlar ve iki liderlik yaklaşımıyla da örgütsel bağlılık arasında oldukça baskın bir ilişkinin sonucuna varmışlardır.

### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

Bu araştırmada Türkiye'de üç ilde bulunan çeşitli kamu kuruluşlarında görev yapan personelin dönüşümcü liderlik algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca kamu personelinin dönüşümcü liderlik algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve dönüşümcü liderlik algılarının onların örgütsel bağlılık düzeylerine etkisi

araştırılmıştır. Bu kapsamda çalışmada betimsel tarama modeli (Karasar, 2005) ve ilişkisel tarama modeli (Büyüköztürk vd. ,2008) kullanılmıştır.

### 3.1. Araştırmanın Hipotezi

H1: Dönüşümcü Liderlik Örgütsel Bağlılığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H1.a: Dönüşümcü Liderlik Duygusal Bağlılığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H1.b: Dönüşümcü Liderlik Devam Bağlılığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H1.c: Dönüşümcü Liderlik Normatif Bağlılığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Adana, Hatay ve Osmaniye il merkezlerindeki çeşitli kamu kuruluşlarında görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Bu kapsamda örneklem grubu olarak 500 iş görenle görüşülmesi amaçlanmış fakat zaman ve maliyet yetersizlikleri, kamu kuruluşlarında görev yapanlarda anket ifadelerini cevaplamaya yönelik çekinceler olması sonucunda 360 katılımcıyla görüşme sağlanmış ancak geçerli 294 anket ile çalışmaya veri toplanmıştır. Örneklem grubuna dahil edilecek birimler kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiştir (Robson, 2002).

### 3.3. Verilerin İstatistiksel Analizi

#### 3.3.1. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık ve Dönüşümcü Liderlik Ölçekleri Alt Boyutlarından Aldıkları Puanlarının Birbiri Arasındaki İlişki

Katılımcıların Örgütsel Bağlılık ve Dönüşümcü Liderlik Ölçekleri Alt Boyutlarından aldıkları puanların birbiri arasındaki ilişkisi için yapılan Pearson Korelasyon analizleri sonucu Tablo 1’ de belirtilmiştir.

Tablo 1 Örgütsel Bağlılık ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık Ölçeği
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma		,800**	,054	,728**	,728**
	p	,000	,349	,000	,000
	r	,774**	,078	,704**	,714**



## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	p	,000	,176	,000	,000
Entelektüel Teşvikte Bulunma	r	,756**	,030	,701**	,685**
	p	,000	,603	,000	,000
Bireysel İlgi Gösterme	r	,738**	,029	,677**	,665**
	p	,000	,623	,000	,000
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	r	,719**	,111	,634**	,670**
	p	,000	,055	,000	,000
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	r	,804**	,062	,732**	,735**
	p	,000	,288	,000	,000

\*p<0,05; \*\*p<0,01

“Örgütsel Bağlılık ve Dönüşümcü Liderlik” arasındaki ilişkinin incelenmesi için yapılan korelasyon testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutlarının, örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarıyla olan ilişkilerinin belirtildiği tabloya baktığımızda; Dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutlarının, örgütsel bağlılık ve alt boyutlarından “Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık” ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkilerinin olduğunu görmekteyiz. Öte yandan dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutlarının, örgütsel bağlılık alt boyutlarında olan “Devam Bağlılığı” ile ise anlamlı bir ilişkisinin olmadığı yapılan analiz sonucu ortaya çıkmıştır.

### 3.3.2. Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Aldıkları Puanlarının Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Puanları Üzerindeki Etkisi

Tablo 2. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değ.	Bağımsız Değ.	F	p (model)	B	t	p	R2
Duygusal Bağlılık	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	544,804	,000	,858	23,341	,000*	,647
Devam Bağlılığı	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	1,134	,288	,050	1,065	,288	,004
Normatif Bağlılık	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	343,448	,000	,770	18,532	,000*	,536
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	349,186	,000	,547	18,687	,000*	,540

\*p<0,05

“Dönüşümcü Liderliğin Duygusal Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi” için yapılan regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=,000<0,05). Katsayı incelendiğinde dönüşümcü liderlik, duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (B=,858; p<0,05). Buna göre “Duygusal Bağlılıktaki” değişimin %65’i Dönüşümcü Liderlik tarafından açıklanmaktadır. “Dönüşümcü Liderliğin Devam Bağlılığına Etkisinin İncelenmesi” için yapılan regresyon analizi sonuçlarına baktığımızda ise regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p=,288>0,05).

“Dönüşümcü Liderliğin Normatif Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi” için yapılan regresyon analizi ise istatistiksel olarak anlamlı bulunurken, katsayı incelendiğinde dönüşümcü liderlik, duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir sonucuna ulaşılmaktadır ( $B=,770$ ;  $p<0,05$ ). Buna göre “Normatif Bağlılıktaki” değişimin %54’ü Dönüşümcü Liderlik tarafından açıklanmaktadır. “Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi” için yapılan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Katsayılar incelendiğinde buna göre “Örgütsel Bağlılıktaki” değişimin %54’ü Dönüşümcü Liderlik tarafından açıklanmaktadır.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Analizler sonucunda, dönüşümcü liderlik ölçeğinin örgütsel bağlılık ölçeği üzerinde pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir. Hipotezlerin kabul durumu katılımcıların dönüşümcü liderlik düzeylerinin Adana, Osmaniye ve Hatay illerinde çalışan kamu personellerine ait duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Kamu çalışanları içerisinde yönetici pozisyonunda görevde bulunan üst kademe kamu görevlilerinin kendi izleyicilerini yani alt kademelerindeki kamu çalışanlarını yarattıkları vizyon, misyon stratejileri ile etkilemeleri ve onlara karşı güven duygusuyla birlikte yarattıkları uygun rol model figürü ile izleyenlerin kuruma olan bağlılıklarına katkı sağladıkları söylenebilir.

H1a hipotezi incelendiğinde ise iş görenlerin dönüşümcü liderlik düzeylerinin, duygusal bağlılık üzerinde pozitif etki yarattığı görülmektedir. Yöneticinin, çalışma grubunu ortak amaçları aşılması ve aynı hedef doğrultusunda bir arada toplamayı sağlayabilmesi çalışanların duygusal bağlılıklarını ve normatif bağlılıklarını arttırmaktadır.

H1b hipotezi araştırma kapsamında yer alan kamu çalışanlarının dönüşümcü liderlik değişkenine verdikleri yanıtlar ile örgütsel bağlılık değişkenine ait bir alt boyut olan devam bağlılık ölçeği arasındaki ilişkinin yordanması üzerinedir. Bu kavramsal ilişkileri test etmek amacıyla kurulmuş olan model istatistiksel olarak anlamsız sonuç vermektedir ( $F=1,134$ ,  $p=,288$ ). İş görenlerin devam bağlılığı, çalışanların yaşı, görev süreleri, kariyer hedefleri ve işten ayrılma niyetleri gibi faktörlerden büyük oranda etkilenmektedir (Al-Quraan, 2016, s. 148). Çalışanlar kamu sektöründe çalıştıkları uzun yıllar neticesinde edindikleri tecrübe ve beceriler neticesinde özel kurumlarda yaptıkları işin karşılığını maddi açıdan daha yüksek karşılıklar elde edecek biçimde gerçekleştirebileceklerini düşündükleri için bulundukları kurumda kalma eğilimleri azalabilmektedir.

H1c hipotezi kamu çalışanlarında dönüşümcü liderlik algısı ile normatif bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki ve etki durumunun incelenmesi için oluşturulmuştur. Kurumun amaç ve hedefleri ile çalışanlarınkinin ortak paydada buluşması sonucunda katılımcıların örgüte olan bağlılık seviyeleri de paralel bir şekilde artmaktadır. Bu değer ve hedef dönüşümcü liderlerin belirlediği vizyon ve

misyon çerçevesinde çalışanlarında ortak hedeflere yönelmeleri sağlanarak kuruma olan normatif bağlılıkları artış göstermektedir.

Çalışmanın odak noktası ve amacı olan H1 hipotezine yani dönüşümcü liderlik örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir varsayımı ile yapılan analizlerin sonuçlarının, çalışmanın bu varsayımına paralel bir doğrultuda eşlik ettiği sonucuna ulaşmaktayız. Analizler sonucunda örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan devam bağlılığının yöneticilerin izleyicileri etkilemelerinde tek başına yetkin bir nitelik taşımadığı sonucuna ulaşmaktayız. Devam bağlılığının diğer alt boyutlar ile etkileşim içinde olduğu hallerde dönüşümcü liderlikten etkilendiği sonucu analizler incelendiğinde görülmektedir.

Yapılan araştırmada kurulan hipotezleri destekleyen, ülkemizde ve dünya genelinde dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen bazı çalışmaların sonuçları şu şekildedir:

Buluç (2009), Baysal (2013), Coğaltay, Karadağ ve Öztekin (2014), Akçay ve Akyüz (2014), Al-Quraan (2016), Vipraprastha ve Yuesti (2018) yaptıkları çalışmalar ile dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık ile ilişkini konu alarak yapılan çalışmalarda ortak nokta dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı etkilediği yönündedir. İncelenen ve genel olarak literatürde var olan çalışmalarda bu etkinin pozitif yönlü olduğu görülmektedir.

Kamu sektöründeki insan kaynağının öneminin daha iyi anlaşılabilmesi ve etkin bir şekilde yönetilebilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda, araştırma sonuçları çerçevesinde uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik bazı öneriler sunulmuştur. Uygulayıcılar için yapılan bazı öneriler:

Dönüşümcü liderlik, çalışanların memnun olmadığı kurum ve kuruluşlarda uygulanabilir.

Yöneticiler, izleyicilerinin arzu ve görüşlerini dikkate alarak onların organizasyonlara olan örgütsel bağlılıklarını arttırabilirler.

Yöneticiler eleştirel bir yaklaşımdan uzak durarak daha yapıcı bir yaklaşımı benimsemelidirler. Bu yöntem ile çalışanlar ile yakından ilgilenerek onların örgüte olan katkılarını maksimum noktaya taşıyabilirler.

Bunlara ek olarak araştırmacılara yönelik yapılan bazı öneriler ise şöyledir:

Dönüşümcü liderlik dışında başka bir liderlik yaklaşımının örgütsel bağlılık üzerine etkisi incelenebilir.

Çalışmanın evreni genişletilerek daha kapsamlı analizler yapılabilir.

Araştırmada kullanılan ölçeğe farklı değişkenler eklenerek daha kapsamlı bir araştırma gerçekleştirilebilir.

Örgütsel destek, örgütsel güven, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık değişkenleri de eklenerek araştırmanın açıklayıcılığı arttırılabilir.

### KAYNAKÇA

Akçay, Y., & Akyüz, A. M. (2014). Çalışanların Dönüşümcü Lidere Yönelik Sadakatleri ile Çalışanlardaki Empati Davranışının Bu Sadakat Üzerindeki Olası Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Literature and History of Turkish or Turkic*, 9, 5.

- Allen, G. W., Attah, P. A., & Gong, T. (2017). Transformational leadership and affective organizational commitment: mediating roles of perceived social responsibility and organizational identification. *Social Responsibility Journal*.
- Al-Quraan, A. B. (2016). Impact of transformational leadership on organizational commitment: case study at Jordan Ahli Bank. *European Journal of Business and Management*, 8(31), 145-156.
- Aykan, E. (2002). Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri
- Bakan, İ. (2007). Liderlik Yönetimi: Dünü, Bugünü ve Yarını, *Yönetimde Seçme Konular*, (Ed.) Adnan Çelik, İsmail Bakan ve Mustafa Taşlıyan, 104-157.
- Balay, R. (2000'a), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara.
- Baysal, E. A. (2013). İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Bilgili, H., & Tekin, E. (2019). Örgütsel stres, örgütsel bağlılık ve öğrenilmiş güçlülük ilişkisi üzerine bir araştırma. *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 2165-2200.
- Brown, M. E. (2002). Leading with Values: The Moderating Influence of Trust on Values Acceptance by Employees. Ph.D. Thesis, The Pennsylvania State University, December
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak K. E., Akgün Ö. E, Karadeniz Ş. ve Demirel, F. (2008). Bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi.
- Celep, C. (2014). Dönüşümsel Liderlik. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Haziran, 8(2) 153-168.
- Çoğaltay, N., Karadağ, E. & Öztekin, Ö. (2014). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20 (4) 483-500.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi, *Ege Academic Review*, 2(1) 37-56.
- Hacker, S. & Roberts, T. (2003). Transformational Leadership Creating Organizations of Meaning. Milwaukee, Quality Press.
- Karasar, N. (2005). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Keskes, I., Sallan, J.M., Simo, P. and Fernandez, V. (2018), "Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange", *Journal of Management Development*, Vol. 37 No. 3, pp. 271-284.
- Kırılmaz, S. & Kırılmaz, H. (2010). Transformasyonel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında Bir Araştırma, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 469
- Malik, W. U., Javed, M., & Hassan, S. T. (2017). Influence of transformational leadership components on job satisfaction and organizational commitment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(1), 147-166.
- Mesu, J., Sanders, K., & van Riemsdijk, M. (2015). Transformational leadership and organisational commitment in manufacturing and service small to medium-sized enterprises. *Personnel Review*.
- Peng, S., Liao, Y., & Sun, R. (2020). The influence of transformational leadership on employees' affective organizational commitment in public and nonprofit organizations: A moderated mediation model. *Public Personnel Management*, 49(1), 29-56.
- Pradhan, S., & Pradhan, R. K. (2015). An empirical investigation of relationship among transformational leadership, affective organizational commitment and contextual performance. *Vision*, 19(3), 227-235.
- Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers* (2nd ed.). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., Argun, Ç., & Akman, E. (2009). Dönüştürücü / Etkileşimci Liderliğin örgütsel adanmışlık üzerine etkisi: Karşılaştırmalı bir çalışma. *International Davras Congress on Social and Economic Issues Shaping World's Future: New Global Diaogue*. Isparta: Suleyman Demirel University of Turkey.
- Vipraprastha, T., Sudja, I. N., & Yuesti, A. (2018). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(02), 20503-20518.

## 21. YÜZYILDA DEĞİŞEN ÖRGÜTLERİN OLUŞTURDUĞU YENİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI: KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME

Didem ÖZTÜRK ÇİFTÇİ<sup>1</sup>

### Özet

İşletmelerin geçtiğimiz yüzyılda başarıyı tek gösterge olan “kâr” ile değerlendirdiği ve bu göstergedeki artışın geleneksel dikey tasarlanmış hiyerarşi ile sağlanabileceğine yönelik bakış açısı, dijital çağ olarak adlandırılan günümüz iş dünyasının hızlı, rekabetçi ve başarıyı çok farklı ölçütlerle tekrar tanımlayan yeni perspektifine uyum sağlamada yetersiz kalmaktadır. Bu durum, yeni yüzyılın bilgi, öğrenme ve yaratıcılığı ön plana çıkaran yeni iş yaşamında, çalışma biçimlerindeki değişimleri de içine alan daha esnek, etkili ve çevik örgüt tasarımlarının oluşmasında ve gelişmesinde etkili olmuştur. İş dünyasında sadece hayatta kalmayı değil, fark yaratarak öncü ve kalıcı olmayı amaçlayan işletmeler açısından doğru örgütsel yapıyı oluşturabilmek hayati önem taşımaktadır. Örgütsel düzeyde tüm bu değişimler, liderlerin yalnızca kaynakları dağıtmak ve stratejik planlama yapmak gibi sınırlı çerçeve içinde yer alan rolünü, hem örgütü yüzyılın gereklerine uygun yapılandırmak hem de hiyerarşi ve siloların arkasına saklanmadan bu yapıya uygun yönetmek noktasına taşımıştır. Bu araştırmada, 21. Yüzyılın ilk yirmi yılında dünyada örgütsel yapılanma ve örgüt tasarımı meydana gelen gelişmelere bağlı olarak liderlerin yönetim biçimlerinde yaşanan değişimler kavramsal olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda özellikle son yıllarda örgüt tasarımı göze çarpan çevik örgüt, sanal örgüt ve yalın örgüt biçimleri ile bu örgütleri yönetecek liderlerin özellikleri birlikte ele alınmıştır. Bu çalışmanın örgüt yapılarında meydana gelen değişimlerin liderlik biçimlerindeki değişimler ile benzer yönlerini kavramsal olarak ortaya koyması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Çevik Örgüt, Sanal Örgüt, Yalın Örgüt.

### NEW LEADERSHIP APPROACHES ORIGINATING FROM CHANGING ORGANIZATIONS IN THE 21ST CENTURY: A CONCEPTUAL EVALUATION

### Abstract

The perspective that businesses have been evaluating success in the last century based on the only indicator of "profit" and any increase in this indicator can be achieved with a traditional vertically-designed hierarchy remains insufficient to adapt to the new perspective of the current business world, commonly referred to as the digital age, which is fast, competitive and redefines success with highly different criteria. This has been effective in the formation and development of more flexible, effective and agile organizational designs that also cover changes in modes of operation in the new business life, which brings knowledge, learning and creativity to the fore in the new century. In the business world, it is vital for businesses aiming not only to survive but also to become a pioneer and outlast by making a difference to create the right organizational structure. All these changes at the organizational level have transformed the role of leaders to distribute resources and strategic planning within the limited framework into both structuring the organization to the needs of the century and managing the company in harmony with this structure without hiding behind hierarchies and silos. In the research, in the first two decades of the 21st century, the changes in the management styles of the leaders due to the developments in organizational structuring and organizational design in the world are discussed conceptually. In this context, the agile organization, virtual organization and lean organization forms that stand out in organization design especially in recent years and the characteristics of the leaders who will manage these organizations are discussed in tandem. This study is considered to be significant in revealing conceptually the similar aspects of changes in organizational structures with changes in leadership styles.

**Keywords:** Leadership, Agile Organization, Virtual Organization, Lean Organization.

### GİRİŞ

İş yaşamının bugüne kıyasla daha yavaş ve daha az karmaşık olduğu dönemlerde işletmelerin başarılı bir şekilde yönetilebilmeleri için çoğunlukla,

<sup>1</sup> Öğr.Gör.Dr., Ordu Üniversitesi, Fatsa Meslek Yüksek Okulu, [didemciftci@gmail.com](mailto:didemciftci@gmail.com)

klasik hiyerarşik model ile oluşturulmuş bir örgüt yapısı (Krebs, 2007) ve bu yapıyla örgütü uyumlaştırabilmeyi başaran bir liderin yeterli olduğu söylenebilir. Ancak, günümüzde teknolojinin sağladığı hız ve iletişim ağları sayesinde küresel ticari ve sosyal ilişkilere sahip olan işletmeler söz konusu olduğunda, örgütler ve liderler açısından durumun biraz daha karmaşık olduğu görülmektedir (Dike, Odiwe ve Ehujor, 2015; Gleeson, 2017).

21. yy örgütlerinin şekillenmesinde etkili olduğu bilinen unsurlar arasında “Bilgi” kavramı önemli bir yer tutmaktadır. Bilginin örgütlerde oluşturduğu değişimin, 2. Dünya Savaşı sonrasında toplumun bilgi toplumu olmaya (Drucker, 1994) doğru evrilen süreci ile başladığı söylenebilir. Sonrasında bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim, örgütlerde geleneksel zaman veya mekân sınırlamaları ile kısıtlanmadan iş yapma becerisini geri döndürülemez biçimde geliştirmiştir (Nadler ve Tuhsman, 1999). Örneğin internet, insanların yaşam biçimlerinde yarattığı şaşırtıcı değişimin yanında çalışma yaşamında da birçok geleneği kökten değiştirmiştir. Örgütlerin teknolojik gelişmeler sayesinde sahip olduğu hız ve bu nedenle ihtiyaç duyduğu esnekliğin artık klasik örgütsel hiyerarşi ve bu hiyerarşi ekseninde gerçekleşen liderlik davranış biçimleri ile karşılanamayacağı gerçeği, örgüt yapılarında değişimin gerekliliğine işaret eden nedenlerden birisi olarak değerlendirilebilir (Nadler ve Tuhsman, 1999; Çubukçu, 2018). İş dünyasının hızı karşısında yönettiği örgütün gerekli tempoyu yakalayabilmesi, liderin sorumluluğundadır. Bu açıdan bakıldığında 21. Yüzyıl örgütlerinin, yeniliğe açık, çağın ihtiyaçlarını doğru biçimde analiz ederek iş modellerini bu yönde adapte edebilen liderlerin yönetiminde başarıya ulaşabileceği söylenebilir (Yıldız, 2020).

Örgütlerde yaşanan önemli değişimlerden birisi de özellikle insan kaynağının yaratıcı iş fikirleri ile değişimi ve dönüşümü başlatmakla kalmayıp, işletmelerin entelektüel sermayelerini oluşturarak rekabetle başa çıkmasında ve değer yaratmasında etkili olabileceğinin fark edilmesidir (Bryan ve Joyce, 2005). Bu nedenledir ki, günümüz örgütlerini yönetecek liderlerin, klasik hiyerarşik düzende ast-üst ilişkisi ekseninde hareket etmek yerine, vizyon oluşturabilecek ve takipçilerinin bu vizyon doğrultusunda tam bir adanmışlıkla hareket etmesini sağlayacak becerilere sahip olması beklenmektedir (Copeland, 2014; Khan, 2016). Ancak, insan faktörünün örgütler açısından ne denli önemli olduğunun anlaşılması, liderin izleyicileri yönlendirme noktasındaki tercihinin zorlama yerine inandırma, saygı duyma, güven sağlama, güçlü ilişkiler oluşturma şeklinde olumlu yaklaşımlar içermesini kaçınılmaz hale getirmektedir (Dike, Odiwe and Ehujor, 2015; Leblebici, 2008; Connel, 2002). Bir başka ifadeyle çağımızın başarılı liderleri takipçilerine ikna edici nedenler sunabilecek iyi dinleyiciler, aynı zamanda motive edici çalışma ortamı yaratabilecek takım oyuncularını ve ilişki kurucuları olmalıdır (Sandmann ve Vandenberg, 1995; Chu, 2009).

Söz konusu değerlendirmeler ışığında, bu çalışmada günümüz örgütlerinde yapılanmaya yönelik yeni modeller ve bu modeller ile birlikte değerlendirilebilecek güncel liderlik yaklaşımları kavramsal olarak ilişkilendirilerek ele alınmıştır. Bu bağlamda; çevik örgütler ve çevik liderlik,

sanal örgütler (Sanal işgücü) ve sanal liderlik, yalın örgütler ve yalın liderlik kavramları ve birbirleri ile örtüşen noktaları incelenmiştir.

### 1. ÇEVİK ÖRGÜTLER VE ÇEVİK LİDERLİK

Çeviklik kavramı genel anlamda şaşırtıcı ve öngörülemeyen durumlara ve değişimlere hızlı tepki verebilme ve uyum sağlayabilme kabiliyeti şeklinde tanımlanmaktadır. Çevik bir örgüt ise pazar fırsatlarına yanıt olarak hızlı bir şekilde yeniden yapılandırılabilen, teknoloji ve insan gücünün koordineli bir sisteme entegrasyonu temelinde tasarlanmış, esnek ama sağlam bir yapıya sahip, dinamik örgüt şeklinde tarif edilmektedir (Kidd, 1995; De Smet, Lurie and St George, 2018). Çevik yaklaşım, yönetim yazınında ilk olarak 1990'lı yılların sonlarında ortaya çıkmış olmakla birlikte, 2001 yılında yazılım sektöründe çevik manifestonun (Agile Manifesto) yayımlanmasıyla daha fazla dikkat çekmeye başlamıştır (Singh vd., 2013). Çevik yazılım geliştirme felsefesini tanımlayan bir belge olan çevik manifesto, planlama ve süreçlerden ziyade bireyler ve etkileşimi, sözleşmelerden daha çok müşteri ile işbirliğini, bir plana bağlı hareket etmek yerine değişimi önceleyen bir yaklaşıma işaret etmektedir (Beck vd., 2001, <https://agilemanifesto.org/>).

Çeviklik, işletmelere çeşitli tehditlerin ortaya çıkmasına rağmen, hayatta kalma ve değişikliklerle başa çıkabilme yeteneğinin yanında (Zhang, Sharifi, 2000), iş ortamında ortaya çıkan fırsatların akılcıca ve hızlı bir şekilde kullanılmasıyla kendi rekabet avantajını oluşturabilme gücü de sağlamaktadır (Meredith, Francis, 2000). Bu nedenledir ki, günümüzde hayatta kalmak ve gelişmek için birçok işletmenin, geleneksel bir organizasyon modelinden dijital çağa uygun çevik bir modele geçmesi tercihten çok bir zorunluluk halini almıştır (De Smet, Lurie and St George, 2018; İnanır, 2020). Söz konusu paradigma değişimi, benzeri görülmemiş bir hız, ölçek ve etkiyle yenilik, işbirliği ve değer yaratmayı mümkün kılan yeni bir organizasyon biçiminin yanında bu dönüşümü sağlayacak, yönlendirecek ve destekleyecek liderleri de gerekli kılmaktadır (De Smet, Lurie and St George, 2018). Bir başka ifadeyle, 21. Yüzyıl liderlerinin yeteneklerini geliştirerek kuruluşlarını dijital ekonomi için tasarlanmış çevik şirketlere dönüştürmeleri ya da çevik şirketlerin gerektirdiği liderlik davranış biçimlerini sergilemeleri başarının kilit noktasını oluşturmaktadır. Bu bağlamda çevik bir örgütü yönetmeyi planlayan bir liderin geçmişte kendisini başarıya götüren nitelikleri farklılaştırmak ve geliştirmek zorunda olduğu söylenebilir.

Çevik liderlik temelde hızlı değişim ve yüksek karmaşıklık koşulları altında etkili bir şekilde yönetim sergileyebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Joiner ve Joseph, 2007). Neubauer Tarling ve Wade (2017), çevik liderleri diğer liderlerden ayıran dört temel karakteristikten bahsetmiştir. Yazarlara göre çevik liderler, geri bildirim ve başkalarının daha fazlasını bilebileceğini kabul edecek kadar *alçakgönüllü*; değişimin sürekli olduğunu ve fikirlerini yeni bilgilere dayanarak değiştirmenin bir zayıflıktan çok bir güç olduğunu bilecek kadar *değişime uyumlu*; kısa vadeli belirsizlikler karşısında bile net bir uzun vadeli görüşe sahip olduğu için *vizyoner* ve güçlü bir ilgi ve merak duygusu ile birlikte iç ve dış paydaşlarla iletişim kurma isteği noktasında *adanmış* liderlerdir.



Çevik örgütler ve çevik liderlerin özellikleri birlikte ele alındığında aşağıda yer alan eşleştirmeler göze çarpmaktadır;

*Çevik örgütler genellikle otonom ekiplerden oluşan ağlar şeklinde tasarlanmıştır.* Çevik örgütlerin bu özelliği liderlerin temel problem çözme mekanizması olarak özerk ekiplerin kolektif becerisini ön plana çıkarma ve değerlendirme konusunda olduğu kadar ekip yönetiminde de yetenekli olması noktasında örtüşmektedir (Parker, Holesgrove ve Pathak, 2014). Çevik liderler ayrıca etkili ekip çalışması için gerekli koşulları sağlayacak ilişkisel uzmanlığa sahiptir (De Smet, Lurie and St George, 2018). Bu açıdan bakıldığında liderin ekiplere ve aldıkları kararlara güvenmesi de çevik liderliğin gereklerinden birisi olduğu ifade edilebilir.

*Çevik örgütler hızlı karar almayı ve değişime hızla yanıt verebilmeyi kolaylaştıracak şekilde ve dijital çağa uygun olarak tasarlanmıştır.* Çevik örgütlerin bu özelliğinin, çevik liderliğin tanımında yer alan ve kavramın temel felsefesini oluşturan değişimi hızlı ve etkili yönetebilme becerisi ile örtüştüğü görülmektedir. Çevik liderler değişimi öngörebilen, hızlı değişim ve belirsizlik içeren çalışma koşullarında rahatlıkla harekete geçebilen ve karmaşık sorunları hızla çözebilen liderlerdir (McPherson 2016; Hall ve Rowland, 2016). Ayrıca çevik liderlerin hızlı karar vermeyi kolaylaştıracak dijital bilgi ve iletişim teknolojileri, inovatif uygulamalar gibi yaklaşımların sağladığı avantajları örgütsel düzeye taşıyacak dijital okuryazarlık ve teknolojik çevikliğe sahip olması önemlidir (Özdemir ve Çetin, 2019).

*Çevik örgütler, bilgi akışının oluşturduğu maliyeti düşürecek, karar verme ve geri bildirim arasındaki süreyi kısaltacak insan odaklı yaklaşımlara uygun şekilde tasarlanmıştır;* Çevik örgütlerin bu özelliği, çevik liderlerin çalışanları anlamlı bir topluluğun parçası olarak görerek her bir çalışanın kendisinin ve yaptığı görevin değerli olduğuna dair inancını destekleyecek bir yaklaşım içinde olmasını gerektirmektedir (<https://iesf.com/2020/02/25/agile-leadership/>). Çevik liderler, çalışanlarının "patronu" olmaktan çok planlama ve yürütmeye yardımcı olan ve ekiplerine ilham veren liderlerdir (De Smet, 2018). Liderin destekleyici davranış biçimi, bilgi akışının hızlı ve eksiksiz gerçekleşmesine ve karar mekanizmalarının en az hatayla işlemesine olanak sağlayacaktır.

## 2. SANAL ÖRGÜTLER VE SANAL LİDERLİK

Dijital çağın sağladığı avantajlar içinde en önemlilerinden birisi zaman ve mekân kavramının sorun olmaktan çıkmasıdır. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojileri alanında yaşanan gelişmeler sosyal yaşamda olduğu kadar örgütsel alanda da sanal yapılanmayı mümkün kılmıştır (Koçel, 2014). Bu gelişmelerin etkisinde ortaya çıktığı söylenebilecek olan sanal örgütler, iki veya daha fazla örgütsel sistemin fiziksel olarak aynı coğrafi alanda bulunmasa da teknoloji aracılığıyla iletişim kurabildiği ve tek bir işletme gibi birlikte faaliyet gösterebildiği platformlar olarak tanımlanmaktadır (Mowshowitz, 1997; Koçel, 2014). Crandall ve Wallace (1998), sanal örgütleri; iletişim ağları sayesinde işin her zaman ve her yerde yapıldığı ve geleneksel zaman sınırlamaları, fiziksel alan, iş tanımları, unvan ve hiyerarşik piramitlerin söz konusu olmadığı iş yerleri olarak tanımlamaktadır. Bir projeyi gerçekleştirmek ya da bir problemi çözebilmek amacıyla geçici süre ile oluşturulabilecekleri gibi, kalıcı süreli örgütsel tasarım

seçeneği olarak uygulanabilen bu tip örgütler, esnek çalışma ortamına olanak sağlamanın yanında, fiziksel sınırları ortadan kaldırarak bilgi paylaşımını mümkün kılmaktadır (Crandall ve Wallace, 1997; Atılğan, 2020). Bu durum bilgi, yetenek gibi somut olmayan işletme kaynaklarının, sınırların söz konusu olmadığı platformlarda rahatça paylaşılmasını da sağlamaktadır.

Sanal örgütler, farklı fiziksel mekânlarda yer alan takımları işletme başarısı için en uygun şekilde bir araya getirerek değişim ve beklentilere cevap verme kabiliyeti yüksek bir örgütsel yapı oluşturmayı başarabilmektedir (Koçel, 2014). Bu nedenle doğru kurgulandığında ve doğru yönetildiğinde çağımızın hızlı değişen ve yüksek düzeyde rekabet içeren pazar yapısında başarıyı getirecek uygun bir örgütsel yapı olduğu söylenebilir. Burada dikkat çekilecek husus ise kaynakların fiziksel olarak ortak mekân ve zamanda bir araya getirilmesinin söz konusu olmadığı, somut ve kesin belirlenmiş sınırların bulunmadığı bu örgütlerde koordinasyon ve uyumu sağlayacak doğru liderlik biçiminin sergilenmesidir. Yapılan araştırmalar, sanal örgütlerde başarının belirleyici unsurları arasında liderin oldukça önemli bir yeri olduğunu göstermektedir (Caulat, 2006; Vuran ve Mert, 2017). Bu noktada, temelde fiziksel olarak var olmayan bir platform ya da ortamda liderlik etmek olarak tanımlanabilecek olan sanal liderliğin (Williams, 2002; Aktaran; Kerfood, 2010), aynı özellikleri taşıyan sanal örgütleri yönetmede iyi bir seçenek olduğu ifade edilebilir. Sanal liderlik, daha geniş anlamda sanal bir ortamda bir birey, grup veya organizasyonun bilgi teknolojisi ile duygu, düşünce, davranış, fikir ve performansında değişim yaratabilecek sosyal etki süreci olarak tanımlanmaktadır (Avolio, Kahai ve Dodge, 2000).

Sanal örgütler ve sanal liderlerin özellikleri birlikte ele alındığında aşağıda yer alan eşleşmeler göze çarpmaktadır;

*Sanal örgütler, insanların fiziksel mekânlarda bir araya gelmemeleri nedeniyle iletişimin dijital ağlar aracılığıyla gerçekleştirilmesine imkân sağlayacak şekilde tasarlanmıştır;* Sanal örgütlerin bu özelliği sanal liderliğin tanımında da belirtilen değişimi, bireyleri bilgi teknolojisi vasıtasıyla etkileyerek gerçekleştirme özelliği ile örtüşmektedir. Burada dikkat çekilmesi gereken nokta ise sanal liderlikte teknolojik yatkınlığın teknik bir detay olmanın ötesinde liderlik becerilerini kullanabilmenin de anahtarı olduğudur. Sanal bir lider, diğer örgüt tiplerinden farklı olarak birlikte çalıştığı kişileri koordine ve motive etmek, yönlendirmek, performans değerlendirmesi yapmak gibi tüm yönetsel faaliyetleri teknoloji aracılığıyla gerçekleştirdiği için bu yetkinliğe sahip olmak bir seçenek değil zorunluluktur.

*Sanal örgütler, somut hiyerarşik yapıların ve bu yapılara bağlı unvanların olmadığı, genellikle birbiriyle bağlantılı takımlar şeklinde tasarlanmış ve bu nedenle takım ruhunun güvene dayalı olarak inşa edildiği örgütlerdir;* Sanal örgütlerin bu yapısı sanal liderlerin insanlara uzun mesafelerden ilham verme, güvene dayalı ilişkiler oluşturabilme, takım ruhunu geliştirebilme ve çalışanlarda kendi kendini yönetme nitelikleri geliştirme becerisi ile örtüşmektedir (Kohntopp, Kohntopp, and McCann, 2020; Mehtab, Rahman, Ishfaq ve Jamil, 2018). Sanal liderlerin ayrıca, sanal ortamda alınan mesajların doğru değerlendirilmesi ve klavye tuşları ya da ekranda yer alan görüntüler aracılığıyla çalışanlara destek, güven ve ilham

duygularının hissettirilmesini sağlayacak iletişim becerisine sahip olduğu da söylenebilir (Robbins ve Judge, 2017).

*Sanal örgütler farklı coğrafi bölgeler ve farklı kültürlerin yer aldığı gerek insan kaynağı gerekse diğer örgütsel unsurlar açısından çeşitliliğin üst düzeyde olduğu örgütlerdir; Sanal örgütlerin bu yapısı, liderler açısından zaman farkı, iş süreçlerinin koordineli tasarlanması gibi zorluklar yaratmanın yanında farklı kültürel özelliklere, alışkanlıklara ve bakış açılarına sahip çalışanları ortak bir noktada buluşturabilme konusunda da zorlayıcı bir unsurdur. Sanal lider, bu zorlukların bilincinde olarak, kültürel farklılıkları yapıcı bir gözle değerlendirme ve uzlaştırma yolu ile bu farklılıkları sanal platformda da olsa zengin bir çalışma ortamına dönüştürebilecek kapsayıcı ve bütünleştirici sosyal yeteneklere sahiptir.*

### 3. YALIN ÖRGÜTLER VE YALIN LİDERLİK

Yalın yaklaşım, temel anlamda ihtiyaç duyulmayan tüm unsurlardan arındırılmış olmak şeklinde ifade edilmektedir (Ertürk, 1995). Yalınlık yaklaşımı başlangıçta Japon kültürü ile özdeşleşmiş, toplam kalite yönetiminden doğmuş ve üretim süreçlerine odaklanan bir yönetim felsefesi olarak görülse de (Ertürk, 1995), ilerleyen yıllarda modern örgüt biçimleri arasında yerini almıştır. Yalın organizasyonların da aslında yalın üretim tekniklerinin tüm örgüt düzeyinde uygulanması ile ortaya çıktığı söylenebilir (Çakırlı Akyüz ve Çetin, 2009).

Kaynakların etkin kullanımı, sürekli iyileştirme, etkili iletişim ve takım çalışması ile karakterize olan yalın örgütler, değer yaratmayan süreç ve birimlerin ortadan kaldırılıp değer yaratanlara odaklanıldığı ve insan kaynağının çapraz fonksiyonlu takımlardan oluşacak şekilde yeniden organize edildiği yapılar olarak tanımlanabilir (Çakırlı Akyüz ve Çetin, 2009; Robbins ve Judge, 2017). Burada örgütler açısından değer yaratmayan süreç ve birimlerin belirlenmesi, bu değerlendirmenin hangi kriterlere göre yapılacağı gibi soruların cevaplanması son derece önemlidir. Bu değerlendirme, örgütsel yapının şekillenmesini ve oluşturulan yapıdan beklenen etkinliğin elde edilmesini sağlayan önemli noktalardan birisidir. Bu aşamada verilecek kararların doğru ve uygulamaların etkin şekilde gerçekleşmesinde liderin önemli bir rolü söz konusudur.

Dombrowski ve Mielke (2014), yalın liderliğin, sürekli gelişen yalın bir örgütün yalnızca atıklardan arındırılmış bir örgütten farklılaştığı nokta olduğunu ve yalın liderliğin bu örgütlerin özel ihtiyaçlarına cevap veren farklı bir liderlik yaklaşımı olduğunu ifade etmektedir. Yazarlar yalın liderlerin yetkinliklerini “İyileştirici kültür, kendini geliştirme, yetkinlik, gemba (liderlerin olayların ve öğrenmenin gerçekleştiği yerde tecrübe ederek karar vermesi) ve hedefe yönelik bütünlük sağlama (hoshin kanri)” şeklinde sıralamışlardır.

Yalın liderler, örgütsel kültürü geliştirebilecek ve dönüştürebilecek, sürekli öğrenme ve kendini geliştirme konularında rol model olabilecek, hedefe yönelik bütünlük sağlayabilecek liderlerdir (Dombrowski ve Mielke, 2013).

Yalın örgütler ve yalın liderlerin özellikleri birlikte ele alındığında aşağıda yer alan eşleşmeler göze çarpmaktadır;

*Yalın örgütlerde ekipler temel çalışma birimlerini oluşturmakta ve bu ekiplerin çalışma ilkeleri kendi kendini yönetme temelinde gerçekleşmektedir. Yalın liderler, bu ekiplerin kendi kendini yönetmesi noktasında kolaylaştırıcı, eğitici ve destekleyici rol üstlenmektedir (Poksinska, Swartling ve Drotz, 2013). Bir başka deyişle, yalın liderler ekipleri kurmanın yanında yönetme konusunda strateji oluşturan ve becerilerini geliştirmeleri için destek olan koçluk özellikleri ile yalın örgütün çalışma birimlerinin uyumlu çalışmasını sağlamaktadır. Yalın liderler ayrıca, örgüt içinde takım ruhunun oluşması, takım içi ve takımlar arası işbirliğinin sağlanması amacıyla yalın ilkelerin uygulanmasına yönelik politikalar geliştirmektedir (Çilhoroz ve Çakmak, 2020).*

*Yalın örgütlerde mükemmele ulaşma çabası ve bu çabaya tüm çalışanların katılımı söz konusudur. Bu nedenle örgütsel süreçler ve hiyerarşik düzen katılımı teşvik edecek şekilde tasarlanmıştır. Yalın örgütlerin bu özelliği, yalın liderlerin yetkinliklerinden birisi olarak ifade edilen iyileştirme kültürü ile örtüşmektedir (Dombrowski ve Mielke, 2013). Bu özellik yalın liderin, organizasyonun her düzeyindeki çalışanların iş ve karar süreçlerine dâhil edilmesini sürekli iyileştirmenin ayrılmaz bir parçası olarak gördüğünü ifade etmektedir (Aij ve Teunissen, 2017).*

*Yalın örgütler, işletme amaç ve politikalarının örgütün tüm kademelerinde içselleştirilmesi amacıyla bilgi paylaşımının sorunsuz gerçekleşmesine olanak sağlayacak tasarlanmıştır. Yalın örgütlerin bu özelliği, yalın liderlerin hedefe yönelik bütünlük sağlama (hoshin kanri) özelliği ile örtüşmektedir. Buna göre yalın liderler, bilginin yayılmasını sağlamak ve çalışanların deneyimleri, sorunları ve önerileri hakkında bilgi edinmek için organizasyonun her düzeyindeki çalışanlarla düzenli olarak iletişim kurmaktadır (Aij ve Teunissen, 2017:719). Sürekli iyileştirme için tüm ekipleri aynı stratejik hedefe uyacak şekilde birleştiren bir sistem yaklaşımı olan hoshin kanri, liderin örgüt içi iletişimi tüm düzeylerde bilgi paylaşımını kolaylaştıracak uygulamalarla mükemmelleştirmesini sağlamaktadır.*

#### 4. SONUÇ

Zamanın çevremizde yer alan bütün her şeyde olduğu gibi örgüt işleyişlerinde ve biçimlerinde de değişimlere neden olması kaçınılmazdır. İçinde bulunduğumuz yüzyıl bağlamında ise insanın teknolojiye olan hâkimiyetinin artması ve internet kavramının hayatımıza girmesinin, bu değişimin çok daha hızlı ve belirgin olmasını sağladığı söylenebilir. Örgüt yapıları bu değişime ayak uyduracak şekilde teknolojiye uyumlu, esnek, yalın tasarımlara dönüşmeye ve klasik hiyerarşik düzen, emir konuta zinciri yaklaşımlarından ekip çalışması ve insan odaklı yaklaşıma evrilmeye başlamıştır. Örgütleri yönetecek olan liderlerin bu dönüşümden soyutlanması bir başka deyişle lider davranış biçimlerinin yeni örgütsel yaklaşımlardan bağımsız düşünülmesi çok gerçekçi bir yaklaşım olmayacaktır.

Bu bağlamda, Wooi ve diğerleri (2017:152) liderlik teorilerinin modern organizasyona uygulanabilirliğinin liderlerden olan beklentileri de etkilediğini belirtmektedir. Khan, Nawaz ve Khan (2016) de benzer şekilde, liderlik teorilerinin zaman içinde değiştiğini ve bu değişimin içselleştirilmesinin 21. yüzyıl liderinin çağdaş örgütleri yönetmelerinde önemli olduğunu

vurgulamaktadır. Böylece liderler modern organizasyon bağlamına, kültüre, belirsizliklere ve değişen organizasyon dinamiklerine uyum sağlayabilecektir. Chirimbu (2014:43), modern organizasyonlarda liderlik hakkında yaptığı kavramsal çalışmada, liderlerin örgütsel yapı ile uyumunun başarı için şart olduğunu ve bilgi ve teknolojiye dayalı 21. Yüzyıl örgütsel modellerini yönetecek liderlerin güçlü bir vizyonun yanında bu vizyonu hayata geçirecek bilgi, yetenek ve idealizme sahip olması gerektiğini ifade etmektedir.

Kavramsal olarak gerçekleştirilen bu çalışmada, 21. Yüzyılda örgütlerin geçirdiği dönüşüm ve bu dönüşümün oluşturduğu yeni örgüt modelleri ile bu örgütleri yönetecek liderlerin davranış biçimlerinin ne düzeyde örtüştüğü kısaca ortaya koyulmuştur. Buna göre, ele alınan sanal örgüt, çevik örgüt ve yalın örgütlerin en önemli ortak yönünün klasik hiyerarşik düzenden takımlardan oluşan yapılanmaya geçiş olduğu görülmektedir. Bu yapılanma örgütlere çağımızda yaşanan hızlı değişimlere cevap verebilecek esnekliği de kazandırmaktadır. Ayrıca, dijitalleşmenin bu takımları uyum içinde ortak amaçlara yönlendirmede kullanılan iletişim araçlarını tümüyle değiştirdiği de ifade edilebilir. Ancak her ne kadar teknoloji örgütsel dönüşümün en önemli parçası olsa da bu durum, insan kaynağının örgütteki yerinin emir verilerek yönlendirilmesi gereken bir örgütsel unsur olmaktan, kararlara katılan ve başarının anahtarı olarak görülen eşsiz bir kaynak olma şeklinde değişmesini engellememiştir. Özellikle takımlar halinde çalışan yeni örgütsel yapılar, her takımın kendi kararlarını verebilme ve bu kararların örgütsel süreçleri yönlendirmede etkili olabilmesine olanak sağlamaktadır. Örgütlerin bu özellikleri ile birlikte onları yönetecek liderlerin de davranış biçimleri ve yetkinliklerinde de bu özelliklerle uyumlu değişiklikler görülmüştür. Örneğin liderler gerek takımlar arasında koordinasyonu sağlayabilmek gerekse çevresel değişimlere hızlı tepki verebilmek için teknolojiyi başarıyla kullanabilmeli ve takımların başarısını örgütsel başarıya dönüştürecek sistemleri oluşturabilmelidir. Bunun yanında, çalışanların örgütsel amaçları içselleştirmesini sağlayacak katılımcı, birleştirici ve insan odaklı stratejiler geliştirebilmelidir. Ayrıca, hızlı çevresel değişimlere anında tepki verebilecek, karmaşık durumlarda karar alabilecek, teknolojinin fiziksel olarak birbirinden ayırdığı insanlara ilham vererek motive edebilecek yetkinliklere sahip olmanın modern örgütleri başarıyla yönetebilmede etkili olduğu söylenebilir.

Bu araştırma, lider davranış biçimlerinin, çevresel değişimlerin örgütlerde zorunlu kıldığı değişimlerle şekillenebileceği ya da karşılıklı etkileşim söz konusu olabileceği varsayımı temelinde örgüt yapılarının liderlik biçimleri ile eşleşen yönlerini ortaya koyacak kavramsal çerçeveyi oluşturmak amacını taşımaktadır. Teorik olarak oluşturulan bu çerçevenin, modern örgüt yapılarının, başarılı liderlerin davranış biçimleri ve taşıması gereken özellikleri belirlemede ne kadar etkili olduğu, ya da etkileşimin ne şekilde gerçekleştiğini belirleyecek araştırmalar ile desteklendiğinde örgüt-lider ilişkisine farklı bir perspektif kazandıracığı düşünülmektedir.

**KAYNAKÇA**

- Aij, K. H., ve Teunissen, M. (2017). Lean leadership attributes: A systematic review of the literature. *Journal of Health Organization and Management*, 31(7-8), 713-729.
- Atılğan, Ö. (2020). Covid-19 sürecinde işletmelerin sanal organizasyon yapıları, Deniz ZEREN ve Osman YILMAZ (Edt), *Covid-19 Sürecinde Üretim, Yönetim ve Pazarlama* içinde, (ss.27-42).
- Avolio, B. J., Kahai, S., ve Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.
- Bryan, L. L., ve Joyce, C. (2005). The 21st-century organization. *The McKinsey Quarterly*, 3, 21- 29.
- Caulat, G. 2006. Virtual leadership. *The Ashridge Journal*, Autumn, 1-6.
- Chirimbu, S. (2014). Challenges of leadership in modern organizations: Knowledge, vision, values. *Annals of Spiru Haret University, Economic Series*, 5(3), 39-47.
- Chu, H. (2009). Leadership model in 21st century. Organizational Behaviour, University College Dublin National University of Ireland, Dublin
- Connell, J., Cross, B., ve Parry, K. (2002). Leadership in the 21st century: Where is it leading us. *International Journal of Organisational Behaviour*, 5(2), 139-149.
- Copeland, M. K. (2014). The emerging significance of values based leadership: A literature review. *International journal of leadership studies*, 8(2), 105-135.
- Crandall, N. F., ve Wallace Jr, M. J. (1997). Inside the virtual workplace: Forging a new deal for work and rewards. *Compensation & Benefits Review*, 29(1), 27-36.
- Crandall, N.F. ve Wallace, M.J. (1998). *Work and rewards in the virtual workplace: A new deal for employers and employees* . New York: American Management Association.
- Çakırlı Akyüz, N. ve Çetin, C. (2009). Yalın organizasyon ilkeleri ve uygulamaları üzerine bir araştırma. *Öneri*, 8(32): 1-14.
- Çilhoroz, Y., ve Çakmak, C. (2020). Yalın yönetim bakış açısıyla yalın liderlik. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(4), 1331-1339.
- Çubukcu, M. (2018). Organizasyon yapısını belirleyen faktörler ve yapının önemi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 175-190.
- De Smet, A. (2018). The agile manager. *The McKinsey Quarterly*, 3, 76-81.
- Dike, V.E., Odiwe, K.. ve Ehujor, D. M. (2015). Leadership and management in the 21st century organizations: A practical approach. *World Journal of Social Science Research*, 2(2), 1396-159.
- Dombrowski, U., & Mielke, T. (2013). Lean Leadership fundamental principles and their application. *Procedia CIRP*, 17, Procedia CIRP 7, 569-574
- Dombrowski, U., & Mielke, T. (2014). Lean leadership-15 rules for a sustainable lean implementation. *Procedia CIRP*, 17, 565-570.
- Drucker, P. (1994). 21. Yüzyıl için yönetim tartışmaları, (Çev; İ. Bahçivangil, G.Gorbon), İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

- Ertürk, M. (1995). Yalın organizasyon: Yönetim biçiminde yeni bir yaklaşım, *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(5), 17-38.
- Hall, R. D., ve Rowland, C. A. (2016). Leadership development for managers in turbulent times. *Journal of Management Development*, 35(8), 942-955.
- İnanır, A. (2020). Örgütsel çeviklik. Mehmet Sağır (Ed), *Modern İşletmecilikte Yönetimsel Konular içinde* (ss. 71-80), Konya; Eğitim Yayınevi.
- Joiner, B. ve Josephs, S. (2007). Developing agile leaders. *Industrial and Commercial Training*, 39(1), 35-42.
- Khan, S. (2016). Leadership in the digital age: A study on the effects of digitalisation on top management leadership, Stockholm University, Stockholm Business School, Master Thesis.
- Khan, Z.A., Nawaz, A. ve Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.
- Kidd, P.T. (1995). Agile corporations: Business enterprises in the 21st century - An executive guide. Cheshire Henbury.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*, (15. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Kohntopp T., McCann J. (2020) Leadership in virtual organizations: Influence on workplace engagement. In: Dhiman S. (eds) *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Krebs, V. (2007). Managing the 21st century organization. *Ihrim Journal*, 11(4), 2-8.
- Leblebici, D. N. (2008). Örgüt kuramında paradigmlar ve metaforlar. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(15), 345-360.
- McPherson, B. (2016). Agile, adaptive leaders. *Human Resource Management International Digest*. 24, 1-3.
- Mehtab, M., Rehman, A., Ishfaq, S., ve Jamil (2018). Virtual Leadership: A review paper. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 8(4), 183- 193.
- Meredith, S., ve Francis, D. (2000). Journey towards agility: The agile wheel explored. *The TQM Magazine*, 12(2), 137-143.
- Mowshowitz, A. (1997). Virtual organization. *Communications of the ACM*, 40(9), 30-37.
- Nadler, D. A., ve Tushman, M. (1999). The organization of the future: Strategic imperatives and core competencies for the 21st century. *Organizational Dynamics*, 27(1), 45-45.
- Neubauer, R., Tarling, A., ve Wade, M. (2017). *Redefining leadership for a digital age*. Global Center for Digital Business Transformation. CISCO, IMD.
- Özdemir, N., Çetin, M. (2019), Çevik liderlik ölçeğinin geliştirilmesine yönelik güvenilirlik ve geçerlilik çalışması: Eğitim örgütleri üzerine bir uygulama. *R&S-Research Studies Anatolia Journal* 2(7), 312-332.
- Parker, D. W., Holesgrove, M., & Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(1): 112-128.
- Poksinska, B., Swartling, D., ve Drotz, E. (2013). The daily work of lean leaders – lessons from manufacturing and healthcare. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(7-8), 886-898.

- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2017). *Örgütsel Davranış*, (Çev. İ. Erdem). Ankara: Nobel Yayınları.
- Sandmann, L. R., ve Vandenberg, L. (1995). A framework for 21st century leadership. *Journal of Extension*, 6(33), 1-6.
- Singh, J., Sharma, G., Hill, J., ve Schnackenberg, A. (2013). Organizational agility: What it is, what it is not, and why it matters. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Vuran, Y. Ve Mert, İ.S. (2017). *Sanal Liderlik*. Journal of Academic Value Studies (JAVStudies), 3(9), 63-68.
- Williams, V. (2002). Virtual leadership. Edison, NJ: Shadowbrook Publishing.
- Wooi, T.C., Salleh, M.L. ve Ismail, A.I. (2017). Lessons from the major leadership theories in comparison to the competency theory for leadership practice. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 3(2), 147-155.
- Yıldız, H. (2020). Çeviklik, esneklik ve yılmazlık: Yeni dünyayı yönetecek akıl nasıl şekillenmeli? *Harvard Business Review Türkiye*, Kasım.
- Zhang, Z., ve Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), 496-513.
- Beck, Kent, et al. (2001) The agile manifesto. Erişim adresi, <https://agilemanifesto.org/> (17.02.2021 tarihinde erişildi).
- De Smet, A., Lurie, M., & St George, A. (2018, Ekim) *organizations*. Erişim adresi, <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Leading%20agile%20transformation%20The%20new%20capabilities%20leaders%20need%20to%20build/Leading-agile-transformation-The-new-capabilities-leaders-need-to-build-21st-century-organizations.pdf>.
- Gleeson, B. (2017, Şubat 28). *Leadership and management in the 21st-century organization*. Erişim adresi <https://www.inc.com/brent-gleeson/the-future-of-leadership-and-management-in-the-21st-century-organization.html>.
- <https://iesf.com/2020/02/25/agile-leadership/> (19/02/2021 tarihinde erişilmiştir).



## KURUMSAL İTİBAR BAĞLAMINDA TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN ASIRLIK AİLE İŞLETMELERİNİN WEB SİTELERİNİN İNCELENMESİ\*

Tuncay ODABAŞ<sup>1</sup>  
Esra Gökçen KAYGISIZ<sup>2</sup>

### Özet

Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler interneti yaşamın vazgeçilmez bir parçası haline getirmiştir. İnternetin bu denli yaygınlaşması, işletmeleri de internet teknolojilerini etkin kullanmaya yöneltmiştir. Bu süreçte her ölçekteki ve yapıdaki işletmeler sıklıkla internet sitelerini kullanmaya başlamışlardır. İnternet siteleri işletmelerin kendilerini tanıtmalarında, dünyanın her köşesindeki paydaşlarına kesintisiz ulaşmalarında, malları ve hizmetleri hakkında bilgi sunmalarına, iyi bir kurumsal itibar oluşturmalarına, katkı sağlayan en önemli araç haline gelmiştir. Bu çalışmanın temel amacı, kurumsal itibar bağlamında bir asırdan fazladır Türkiye’de faaliyet gösteren ve marka olarak kabul edilen aile işletmelerinin kurumsal internet sitelerinde web tabanlı itibar değişkenlerine ne düzeyde yer verdiklerini belirlemektir. Bu bağlamda araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İnternet sitelerinde olması gereken unsurlar 6 ana kategori ve bu kategoriler altında yer alan 51 değişken çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi’nin (AGMER) yapmış olduğu çalışmalar sonucunda oluşturduğu asırlık aile işletmeleri tablosu, Yüzyıllık Markalar Derneği üyeleri ve Dil (2016)’in yapmış olduğu çalışma sonucunda 143 asırlık aile işletmesine ulaşılmış, ancak ulaşılan işletmelerin 78’inin kurumsal bir internet sitesi olduğu saptanmıştır. İncelenen işletmelerin, web tabanlı kurumsal itibar değişkenlerine orta etkili düzeyde yer verdiği tespit edilmiştir. İşletmelerin özellikle kurumsal özellikler, iletişim bilgisi ve site özellikleri ve güncellik kategorisi altında yer alan web tabanlı kurumsal itibar değişkenlerine yer verdiği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Aile İşletmesi, Kurumsal İtibar, İnternet, Kurumsal Web Siteleri

## REVIEW OF CENTURY-OLD FAMILY BUSINESS’ WEBSITES OPERATING IN TURKEY IN THE CONTEXT OF CORPORATE REPUTATION

### Abstract

The advances in information technologies have made the internet an indispensable part of people's lives. Also, The widespread of the Internet so much has led businesses to use Internet technologies effectively. Businesses have started to use corporate websites, one of the internet tools, to create a good corporate reputation and get ahead of their competitors in an increasingly competitive environment. The main purpose of the study is to reveal to what extent family businesses that have operated for more than a century and been recognized as a brand in Turkey in the context of corporate reputation, include web-based corporate reputation variables on their websites. In this context, content analysis method, one of the qualitative research methods, was used in the research. Possible elements of internet sites have been evaluated within the framework of 6 main categories and 51 variables under these categories.

\* Bu çalışma, Dr. Öğr. Üyesi Esra Gökçen KAYGISIZ danışmanlığında hazırlanan “Kurumsal İtibar Bağlamında Türkiye’de Faaliyet Gösteren Asırlık Aile İşletmelerinin Web Sitelerinin İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>1</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Giresun Üniversitesi, SBE, İşletme, [tuncayodabas.91@gmail.com](mailto:tuncayodabas.91@gmail.com), ORCID: 0000-0002-5650-3614

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Giresun Üniversitesi, İİBF, İşletme, [esra.kaygisiz@giresun.edu.tr](mailto:esra.kaygisiz@giresun.edu.tr), ORCID: 0000-0002-4950-9508

The chart revealed by the Family Businesses and Entrepreneurship Application and Research Center has reached 143 centuries-old family businesses, as a result of the work done by the members of the Centennial Brands Association and Language (2016), but that 78 of the enterprises reached had a corporate website was determined. Investigated businesses have been determined that they included web-based corporate reputation variables at a medium effective level. It has been determined that businesses especially include web-based corporate reputation variables, under the category of corporate features, contact information and site features and timeliness.

**Key Words:** Family Business, Corporate Reputation, Internet, Corporate Websites

### 1. GİRİŞ

İşletmeler kuruldukları ilk günden itibaren en temel amaçlarından birincisi “yaşamak”, ikincisi ise “gelişmek”tir. Ancak varlığını devam ettirebilen bir işletme kâr edebilir. Kâr eden bir işletme de gelişme ortamı bulmaktadır. Öte yandan işletme yönetimi disiplininin temel yaklaşımlarından birisi “İşletmelerin yaşamının sonsuz olduğu”dur. Yani kurucular, yöneticiler, çalışanlar gelip geçer, fakat işletmeler yaşamlarını sürdürebilir. Çünkü işletmeler sahiplerinden ayrı bir “sosyal varlık” (canlı) kabul edilmektedirler (Koçel, 2012).

Uzun ömürlü işletme stratejilerinden biri olan ve işletmeler adına hayati önem arz eden itibar, işletme paydaşlarının işletme ile alakalı algılamalarını ifade etmektedir. Gözle görülmeyen, parayla satın alınamayan soyut bir değer olan itibar, paydaşların zaman içerisinde varmış olduğu kanıya göre şekillenen ve kendi bakış açılarıyla işletmeyi değerlendirdikleri bir kavramdır. Kurumsal itibar, işletmeleri rakiplerinden ayıran stratejik bir güçtür. Bu nedenle elde edilen olumlu bir itibar, işletmelerin diğer işletmelerle rekabet edebilmesini sağlamakta ve tanınırlığını arttırmaktadır.

İnternet kullanımının yaygınlaşmasıyla kurumsal itibarın oluşturulmasında ve sürdürülmesinde kurumsal internet siteleri önemli araçlar haline gelmişlerdir. Bu bağlamda öncelikle konunun kavramsal çerçevesinin temelini oluşturan asırlık aile işletmesi ve kurumsal itibar kavramları açıklanmıştır. Daha sonra araştırma kapsamında incelenecek olan asırlık aile işletmelerine, bu işletmelerin kurumsal web sitelerine, kullanılacak olan web tabanlı kurumsal itibar değişkenlerine, verilerin analizine ve bulgulara yer verilerek, araştırmaya ilişkin sonuçlar değerlendirilmiştir.

### 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Asırlık Aile İşletmesi

Bir disiplin olarak işletme yönetimi kapsamında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve büyüebilmeleri için, bir başka ifadeyle “sürdürülebilir büyüme” için, birçok konu incelenmektedir. Bu konulara çevre koşullarına karşı neler yapmaları gerektiği, rakipleriyle nasıl başarılı bir şekilde rekabet edebilecekleri, bulunduğu ortam içerisinde nasıl bir strateji izlemesi gerektiği gibi konular örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca işletmelerin uzun süre varlıklarını devam ettirebilmesinin yolları araştırılmaktadır. Yüz yıldan daha uzun süre varlığını devam ettiren bir işletme, disiplin olan işletme yönetimi açısından önemli bir laboratuvarıdır. Birçok işletme kurulduktan kısa bir süre sonra kapanmakta iken, bazı işletmeler ise varlığını uzun süre devam ettirmektedir.

Varlığını uzun süre devam ettiren bu tarz işletmeler her açıdan incelenmeli, işletmelerin yaşam öykülerinden disiplin olan işletme yönetimi için ders çıkarılmalıdır. Koçel (2012), 5. Aile İşletmeleri Kongresi'nde ki konuşmasında asırlık işletme kavramını, kuruluş yılı itibariyle çok eskilere dayanan ve günümüzde de ekonomik faaliyetlerine devam eden işletmeler olarak tanımlamıştır. Bir diğer tanıma göre ise asırlık aile işletmeleri, isim, sahiplik değişikliği, birleşme, sektör ve yer değişikliği gibi durumlar meydana gelmiş olsa bile işletmenin faaliyetlerine ara vermeden uzun yıllar varlığını devam ettirmesidir (Dil, 2016). Asırlık işletmeler, literatürde ayrıca "kıdemli işletmeler", "köklü işletmeler" ya da "uzun ömürlü işletmeler" olarak da ifade edilmektedirler.

Asırlık işletmeler, adlarından anlaşıldığı üzere uzun yıllardır yaşamlarını devam ettiren işletmelerdir. Yüz yılı aşkın süredir varlığını devam ettirmeyi başarmış bu işletmeler aynı zamanda büyük bir geleneğin, değerlerin ve mirasın temsilcileridirler. Bu işletmeler iş dünyası içerisinde saygın bir konuma sahiptir (Arıker ve Toksoy, 2016). Varlıklarını çok uzun yıllardır devam ettiren ve sürdürülebilirliği bir süreç haline getirmeyi başarabilen işletmeler itibar kazanan ve toplum tarafından benimsenen markalar haline dönüşebilirler (Yazıcı, 2015). Bunu başarabilen işletmelerin sayısı ülkemizde oldukça azdır ve bu işletmelerin büyük bir çoğunluğu da aile işletmesidir.

Aile işletmesi kavramı, uluslararası literatürde ilk defa Robert G. Donnelley tarafından 1964 yılında Harvard Business Review'de yayınlanan "Family Business" isimli bir makale ile ortaya atılmıştır (Donnelley, 1964). 1990'lı yılların başlarıyla beraber aile işletmeleri ayrı bir akademik disiplin olarak kendine yer bulmaya başlamıştır; ancak bu işletmelerin oluşumuna dair ortak bir görüş birliği olmaması, aile işletmeleri üzerine araştırmalar yapılmasını engellemiştir (Klein, Astrachan ve Smyrniotis, 2005). Adından da anlaşılacağı üzere aile işletmesi, toplumun iki önemli sosyal unsuru olan aile ve işletme kavramlarının birleşimiyle oluşmaktadır (Çelik, Kaygısız ve Kaplan, 2018). Aile işletmelerinin kurulma biçimi, işletmeyi kuran kişinin karakteri, ailenin kendine özgü kültürel değerleri, ailenin büyüklüğü, işletmenin içerisinde bulunduğu sektör gibi birçok etken, aile işletmesinin yapısını, oluşumunu ve gelişim sürecini etkilemektedir. Dolayısıyla aile ve işletme kavramlarının birleşimiyle ortaya çıkan aile işletmesi kavramını belli bir kalıba sığdırmak, belirgin bir tanım ile ifade etmek oldukça zordur. Bir başka ifadeyle ne kadar aile işletmesi varsa o kadar da tanımın yapılması söz konusudur (Taşkıran ve Şimşek, 2008). Bunun bir sonucu olarak da kavram literatürde birçok farklı tanımla karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçevede, aile işletmeleri; sahipliğin, temel karar alma organları ile icra organlarının ve hiyerarşik yapısının büyük çoğunluğunun belli bir ailenin üyelerinin elinde bulunduğu işletmeler (Akdoğan, 2000), belli bir aileye mensup kişiler tarafından oluşturulan, onların kültürüyle yönetilen ve ailenin sonraki kuşaklara aktarmak için oluşturduğu yapılar (Craig ve Lindsay, 2002), ailenin geçimine katkı sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kadrolarının büyük bir bölümünün aile üyeleri tarafından oluşan ve ayrıca kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki neslin işletmede istihdam edildiği kurumlar olarak tanımlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2001).

## 2.2. Kurumsal İtibar

Türk Dil Kurumu'na göre "güvenilir olma durumu, saygı görme ve değerli bulunma" olarak tanımlanan itibar kelimesinin (Türk Dil Kurumu, 2020) literatürde farklı tanımlamaları mevcuttur. Kavram köken itibarıyla Arapça'dan Türkçe'ye geçmiş ve bir şeyi sayma, güven, saygı gösterme, kabul etme, şeref, hürmet etme, ticarete söze ve imzaya güven gibi anlamlara gelmektedir (Sungur, 2015). İtibar, herhangi bir topluluk tarafından birey ya da herhangi bir şey hakkındaki olumlu veya olumsuz görüşler (Marconi, 2002); güven esaslı ve inanca dayalı yapı (Larkin, 2003); bireyin ya da herhangi bir şeyin geçmişte yaptıklarına bakılarak elde edilen tutum (Geçikli, Erciş ve Okumuş, 2016) vb. olarak tanımlanmaktadır.

Kurumların sahip oldukları itibar ise kurumsal itibardır. Mevcut pazar koşullarında ayakta kalabilmek ve rekabet güçlerini arttırmak isteyen işletmeler, ürettikleri mal veya hizmetlerin kalitesi, ona erişmesi kolay olması, fiyatı gibi konvansiyonel araçlar dışında başka araçlar da kullanmak zorundadır. Kurumsal itibar bu araçların en başında gelmektedir (Alınacak, Alınacak ve Genç, 2010). Dinamik bir kavram olan kurumsal itibar örgütün faaliyetleri ve başarıları hakkında bilgi yaymak amacıyla organizasyon ve paydaşları (rakipler, yatırımcılar, tedarikçiler, satıcılar, müşteriler, yerel topluluklar ve çalışanlar) arasında etkileşim oluşturarak gelişen bir kavramdır (Işık, Çiçek ve Almalı, 2016). Kurumsal itibar, işletmenin bütün ortakları için istenen çıktıları sağlama yeteneğini tasvir eden geçmiş faaliyetlerin ve çıktılarının kolektif bir temsili (Fombrun, Gardberg ve Sever, 2000); müşterilerin, işletme çalışanlarının, çevrenin ve yatırımcıların işletmeye karşı iyi veya kötü gösterdikleri duygusal tepkiler (Wessels, 2003); işletmenin faaliyette olduğu süre boyunca çevresinde işletmeye karşı bırakmış olduğu izlenimler (Alsop, 2004); işletmenin geçmiş faaliyetlerine dayanarak gelecek dönemlerdeki konumu için paydaşlar üzerinde oluşturduğu imaj (Inglis, Marley ve Sommut, 2006); çevrenin işletme hakkında sahip olduğu bilgi ve hisler (Hardeck ve Hertl, 2014) ve belli bir zaman diliminde paydaşların işletmeye dair sahip olduğu hayranlık ve saygının toplamı (Dowling, 2016) olarak tanımlanmaktadır.

## 2.3. Web Tabanlı Kurumsal İtibar

Günümüzde inanılmaz bir değişim ve gelişim içinde olan iletişim teknolojisi, işletmelerin de yaşanan değişim ve gelişime ayak uydurmasını zorunlu hale getirmiştir. Yaşanan değişim içinde en dikkat çekici alanların başında ise elektronik mecra gelmektedir. İnternet ortamında gerek birey gerekse de işletmeye ilişkin paylaşılan her türlü anlık bilgi, fotoğraf veya videonun, ortaya koyulan her türlü eylemin, söylenen bütün sözlerin, oluşturulan güvenilirliğin ve sahip olunan gücün etkilenmemesi, özellikle de kurumsal itibarı korumanın giderek zorlaştığı günümüzde çok dikkatli kullanılması gerekir (Türkyılmaz ve Gürdal, 2014). Bu bağlamda günümüz kurumları dijital varlıklardan biri olan web tabanlı kurumsal itibarı etkin bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir.

Web tabanlı kurumsal itibar, dijital mecralarda kişi, kurum ya da markanın veya onların ürün ve hizmetlerinin kişiler üzerinde bıraktığı izlenim ve etkilerin toplamı olarak tanımlanabilir (Kılıçcioğlu, 2012). Bir diğer tanıma göre web tabanlı kurumsal itibar, işletmelerin çevrimiçi olarak web sayfasına dayalı

oluşturduğu performanstır (Türkyılmaz ve Gürdal, 2014). Dolayısıyla işletmelerin dijital ortamda itibarını sağlayabilmesi ve koruyabilmesi onları ne kadar aktif kullandığıyla doğru orantılıdır (Karayel Bilbil ve Güler, 2017).

### 2.3.1. Kurumsal İnternet Sitesi

Günümüzde internet hayatın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiş ve işletmeleri faaliyetlerini sanal ortama taşımaya yöneltmiştir (Boztepe, 2014). Bu noktada karşımıza internet ortamının sunmuş olduğu araçlardan biri olan internet sayfaları çıkmaktadır (Güngör, 2018). İnternet sayfaları, içerdiği bilgiler, kullanım alanları ve hedef kitle ile kurduğu iletişim bakımından işletmelerin dikkatini çekmiştir. Karşılıklı etkileşime imkân tanıyan internet siteleri yazılı ve görsel materyaller ile de desteklenerek kurumun tanıtılmasında, hedef kitlenin bilgilendirilmesinde ve hizmet sunumunda önemli bir araçtır (Cevher, 2015).

Sanal ortamda işletmenin vitrini konumunda olan kurumsal web sitesi, paydaşlar üzerinde ilk etkiyi oluşturduğu için oldukça önemlidir. Web tabanlı bir kurumsal itibar oluşturmak isteyen işletmeler ilk olarak web sitesi oluşturmalıdır. Nitekim 14 Ocak 2011’de yürürlüğe giren yeni Türk Ticaret Kanunu ile şirketlere web sitesi kullanımı yasalaşmış ve bir zorunluluk haline getirilmiştir. Getirilen yasa ile birlikte web sitelerinin önemi daha da artmıştır. İşletmeler web sitesi oluştururken görsellik ve estetikliğine, sitenin kapsam ve içeriğine, güvenilir olmasına ve kullanımının kolay oluşuna dikkat etmelidir (Türkyılmaz ve Gürdal, 2014). Kurumsal internet sitesinin ismi bedava servis sağlayıcılar tarafından alınmış bir URL bağlantısı değil de işletmenin kendi adına kayıtlı olmalıdır. URL adresinde işletmenin kendi isminin bulunması hedef kitleyi etkilemekte, daha profesyonel bir görüntü ortaya koymakta, hatırlanması ve arama motorlarında bulunması daha kolay olmaktadır (Koçer, 2019). Kurumsal internet sitesinin özellikle ana sayfası hedef kitleyi ilk karşılayan sayfa olması nedeniyle iyi bir performans sergilemesi gerekmektedir. Aynı zamanda yüklenmesi kolay ve hızlı olmalıdır. Genel bir hedef kitleye hitap edecek şekilde içerik ve tasarım özellikleri belirlenmelidir (Yeygel ve Temel, 2006).

## 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de bir asırdan fazladır faaliyet gösteren ve varlığını halen devam ettiren aile işletmelerinin kurumsal itibar bağlamında web sitelerinin incelenmesi ve bu sitelerin itibar değişkenlerine ne derece uygun olduğunu belirlemektir. Günümüz dünyasında hangi sektörde olursa olsun, işlerini geliştirmek, müşterilerin istek ve beklentilerine en kısa sürede cevap verebilmek ve yeni pazarlarda boy gösterebilmek için işletmelerin kurumsal bir internet sitesi oluşturması kaçınılmaz hale gelmiştir. Aksi takdirde işletmelerin, internetle beraber değişen ticaret anlayışına ve değişen müşteri profiline istek ve beklentilerine cevap verebilmesi zordur. Bu açıdan ele alındığında çalışma, internet sitesi kullanımının önemini ortaya koyması ve işletmelerin kurumsal itibarını oluşturmada vazgeçilmez bir unsur olduğuna dikkat çekmesi bakımından oldukça önemlidir.

### 3.2. Araştırmanın Örneklemi ve Kısıtlar

Çalışmanın kapsamını, 100 Yıllık Markalar Derneği üyeleri ile İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Merkezi'nin (AGMER) oluşturmuş olduğu Asırlık Aile İşletmeleri tablosu ve Dil'in (2016) yapmış olduğu çalışma sonucunda ulaşılan aile işletmeleri, işletmelerin resmi internet siteleri ve bu sitelerin içerikleri oluşturmaktadır. Bu çerçevede 143 aile işletmesi belirlenmiştir. Belirlenen 143 işletmeden 62'sinin resmi internet sitesinin olmaması ve 3 işletmenin internet sitesinin bakımda olmasından dolayı 78 işletme araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırmanın en önemli kısıtı, internet sitelerinden elde edilen verilerin belli bir zaman diliminde (11.10.2020-11.11.2020) elde edilmiş olmasıdır. Bir diğer kısıt ise araştırmanın belli bir örneklem (78 asırlık aile işletmesi) üzerinden yapılmasıdır. Araştırmaya dâhil edilen 78 işletmeye ait genel bilgiler ve resmi internet siteleri Tablo-1'de yıllara göre sıralanarak verilmiştir.

Tablo 1: Asırlık Aile İşletmeleri ve Kurumsal Web Siteleri

İşletme Adı	Kuruluş Yılı	Ürün/Hizmet	Nesil Sayısı	Web Adresi
Ali Muhiddin Hacı Bekir	1777	Şekerleme, Lokum	4 ve 5. Nesil	<a href="http://www.hacibekir.com">www.hacibekir.com</a>
Dedem Osmanlı Çarıkları	1800'ler	Çarık Üretimi	5. Nesil	<a href="http://www.osmanlicarikcisi.com">www.osmanlicarikcisi.com</a>
Şekerci Cafer Erol	1807	Şekerle, Lokum	5. Nesil	<a href="http://www.sekercicafererol.com">www.sekercicafererol.com</a>
Karaköy Güllüoğlu	1820	Baklava ve Tatlı Çeşitleri	5. Nesil	<a href="http://www.karakoygulluoglu.com">www.karakoygulluoglu.com</a>
Beyaz Fırın	1836	Pasta Çeşitleri	5. Nesil	<a href="http://www.bevazfirin.com">www.bevazfirin.com</a>
Kebapçı Kadir	1851	Lokanta	4. Nesil	<a href="http://www.kebapcikadir.com.tr">www.kebapcikadir.com.tr</a>
Petek Saraciye	1855	Saraciye	5. Nesil	<a href="http://www.petek.com">www.petek.com</a>
Silkar Holding	1860	İşletme Grubu	3 ve 4. Nesil	<a href="http://www.silkar.com">www.silkar.com</a>
Yaşar Pastanesi	1862	Dondurma, Pasta Çeşitleri	4. Nesil	<a href="http://www.yasarpastanesi.com.tr">www.yasarpastanesi.com.tr</a>
Güngenci Saat	1864	Saat	3. Nesil	<a href="http://www.gungenci.com">www.gungenci.com</a>
Kebapçı İskender	1867	Lokanta	3. Nesil	<a href="http://www.iskender.com.tr">www.iskender.com.tr</a>
Malatya Pazarı	1870	Kuruyemiş	4. Nesil	<a href="http://www.mpkuruyemis.com.tr">www.mpkuruyemis.com.tr</a>
Kurukahveci Mehmet Efendi	1871	Kahve	3 ve 4. Nesil	<a href="http://www.mehmetefendi.com">www.mehmetefendi.com</a>
Yıldız Gıda	1873	Gıda Ürünleri	5. Nesil	<a href="http://www.yildizgida.net">www.yildizgida.net</a>
Sabuncakis	1874	Çiçekçilik	3. Nesil	<a href="http://www.sabuncakis.com">www.sabuncakis.com</a>
Vefa Bozacısı	1876	Boza	4. Nesil	<a href="http://www.vefa.com.tr">www.vefa.com.tr</a>
Komili	1878	Zeytinyağı, Temizlik Ürünleri	3. Nesil	<a href="http://www.komili.com.tr">www.komili.com.tr</a>
Meyer Saat	1878	Saat	5. Nesil	<a href="http://www.meyer.com.tr">www.meyer.com.tr</a>
Hamamcıoğlu	1880	İşletme Grubu	5. Nesil	<a href="http://www.hamamcioglu.com">www.hamamcioglu.com</a>
Helsan Helva	1880	Helva	3 ve 4. Nesil	<a href="http://www.helsan.com">www.helsan.com</a>
Boybeyi	1881	Mücevher	4. Nesil	<a href="http://www.boybeyi.com">www.boybeyi.com</a>
Saffet Abdullah Güllaçları	1881	Güllaç	3 ve 4. Nesil	<a href="http://www.saffetabdullah.com.tr">www.saffetabdullah.com.tr</a>
Apraham Değerli Metaller	1882	Kuyumculuk	3. Nesil	<a href="http://www.apraham1882.com">www.apraham1882.com</a>
Cemilzade	1883	Şekerleme	4. Nesil	<a href="http://www.cemilzade.com.tr">www.cemilzade.com.tr</a>
Çögenler Helvacılık	1883	Gıda Ürünleri	4. Nesil	<a href="http://www.cogenler.com">www.cogenler.com</a>
Helvacı Necmi	1883	Helva	3. Nesil	<a href="http://www.helvacinecmi.com">www.helvacinecmi.com</a>
Alikoka Boza	1884	Boza	5. Nesil	<a href="http://www.alikoka.com.tr">www.alikoka.com.tr</a>
Evliyazade Zeytinyağları	1886	Zeytinyağı	3. Nesil	<a href="http://www.evliyazadezeytinyagi.com.tr">www.evliyazadezeytinyagi.com.tr</a>
İmam Çağdaş	1887	Tatlı, Kebap	2 ve 3. Nesil	<a href="http://www.imamcagdas.com">www.imamcagdas.com</a>
Aktepe Zeytinyağları	1887-1888	Zeytinyağı	3. Nesil	<a href="http://www.aktepezeytin.com.tr">www.aktepezeytin.com.tr</a>
Tevfik Aydın Saat	1889	Saat	3 ve 4. Nesil	<a href="http://www.tevfikaydin.com.tr">www.tevfikaydin.com.tr</a>
İskender Smokin	1891	Smokin	4. Nesil	<a href="http://www.skendersmokin.com">www.skendersmokin.com</a>
Lezzet Kebap	1891	Lokanta	3, 4 ve 5. Nesil	<a href="http://www.lezzetkebab.com">www.lezzetkebab.com</a>
Helvacı Ali	1892	Helva	4. Nesil	<a href="http://www.helvaciali.com">www.helvaciali.com</a>
Siirt Şeref Bürryan	1892	Lokanta	3 ve 4. Nesil	<a href="http://www.serefburyan.org">www.serefburyan.org</a>
Meşhur Filibe Köftecisi	1893	Lokanta	4 ve 5. Nesil	<a href="http://www.meshurfilibekoftecisi.com">www.meshurfilibekoftecisi.com</a>
Tarihi Meşhur Kanlıca Yoğurdu	1893	Yoğurt	3. Nesil	<a href="http://www.kanlicayogurdu.com">www.kanlicayogurdu.com</a>
Teksima Tekstil	1893	Tekstil Makineleri	4. Nesil	<a href="http://www.teksima.site">www.teksima.site</a>
Tuzcuoğlu Nakliyat	1893	Lojistik	3. Nesil	<a href="http://www.tuzcuogluvedenevenakliyat.com">www.tuzcuogluvedenevenakliyat.com</a>
Pera Palas Hotel	1895	Otel İşletmeciliği	4. Nesil	<a href="http://www.perapalace.com">www.perapalace.com</a>
Rebul Eczanesi	1895	Eczane	3. Nesil	<a href="http://www.rebul.com">www.rebul.com</a>

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Tarihi Sanyer Börekçisi	1895	Börek	5. Nesil	<a href="http://www.tarihisanyerborekcisi.com.tr">www.tarihisanyerborekcisi.com.tr</a>
Kutman	1896	Şarap	4. Nesil	<a href="http://www.kutmansaraplari.com">www.kutmansaraplari.com</a>
Konyalı Lokantası	1897	Lokanta	4. Nesil	<a href="http://www.konyalilokantasi.com">www.konyalilokantasi.com</a>
Helvacı Hakkı Helvacıoğlu	1898	Helva	4. Nesil	<a href="http://www.helvacioglu.com.tr">www.helvacioglu.com.tr</a>
Midas Sızma Zeytinyağları	1899	Zeytinyağı	4. Nesil	<a href="http://www.midaszeytinyagi.com">www.midaszeytinyagi.com</a>
Özsumer Gıda Sanayi ve Ticaret	1900	Gıda Ürünleri	3 ve 4. Nesil	<a href="http://www.ozsumergida.com.tr">www.ozsumergida.com.tr</a>
Pandeli Lokantası	1901	Lokanta	3. Nesil	<a href="http://www.pandeli.com.tr">www.pandeli.com.tr</a>
Şekerci Ali Galip	1901	Şekerleme	4 ve 5. Nesil	<a href="http://www.aligalip.com">www.aligalip.com</a>
Arkas Holding	1902	Lojistik	2 ve 3. Nesil	<a href="http://www.arkas.com.tr">www.arkas.com.tr</a>
Eriş Helva	1903	Helva	4. Nesil	<a href="http://www.erishelva.com.tr">www.erishelva.com.tr</a>
Kaptanoğlu Holding	1904	İşletme Grubu	3. Nesil	<a href="http://www.kaptanoglu.com">www.kaptanoglu.com</a>
Sanko Holding	1904	İşletme Grubu	5. Nesil	<a href="http://www.sanko.com.tr">www.sanko.com.tr</a>
Ariş Pırlanta	1906	Mücevher	3. Nesil	<a href="http://www.arispirlanta.com">www.arispirlanta.com</a>
Hacı Levent	1907	Kadayıf, Tatlı	5. Nesil	<a href="http://www.acilevent.com.tr">www.acilevent.com.tr</a>
Hacı Şükrü Kebapçısı	1907	Lokanta	4. Nesil	<a href="http://www.hacisukru.com.tr">www.hacisukru.com.tr</a>
Koska	1907	Gıda Ürünleri	4. Nesil	<a href="http://www.koska.com">www.koska.com</a>
Koska Helvacısı	1907	Gıda Ürünleri	3 ve 4. Nesil	<a href="http://www.koskahelvacisi.com.tr">www.koskahelvacisi.com.tr</a>
Splendid Palas Hotel	1908	Otel İşletmeciliği	6. Nesil	<a href="http://www.splendidhotel.net">www.splendidhotel.net</a>
Emgen Optik	1909	Gözlük	3. Nesil	<a href="http://www.emgenoptik.com">www.emgenoptik.com</a>
İlancılık Reklam Ajansı	1909	Reklam Ajansı	3. Nesil	<a href="http://www.ilancilik.com">www.ilancilik.com</a>
Çerçi Yusuf	1910	Aktar	3. Nesil	<a href="http://www.cercivusuf.org">www.cercivusuf.org</a>
Müftüoğlu	1910	Doğal Banyo Sabunları	4. Nesil	<a href="http://www.muftuoglundaphe.com">www.muftuoglundaphe.com</a>
Bilol Tekstil Servis İthalat İhracat	1911	Tekstil	3. Nesil	<a href="http://www.bilol.com.tr">www.bilol.com.tr</a>
Abdi İbrahim İlaçları	1912	İlaç	3. Nesil	<a href="http://www.abdiibrahim.com.tr">www.abdiibrahim.com.tr</a>
Deris	1912	Marka ve Patent Acenteliği	4. Nesil	<a href="http://www.deris.com">www.deris.com</a>
Develi Restoran	1912	Lokanta	4. Nesil	<a href="http://www.develi1912.com">www.develi1912.com</a>
Meşhur Köfteci Mustafa	1912	Lokanta	4. Nesil	<a href="http://www.meshurkoftecimustafa.com">www.meshurkoftecimustafa.com</a>
Uludağ İçecek	1912	İçecek	3 ve 4. Nesil	<a href="http://www.uludagicecek.com.tr">www.uludagicecek.com.tr</a>
Asri Turşucu	1913	Turşu	3. Nesil	<a href="http://www.asritursucu.com">www.asritursucu.com</a>
Sokol Ayvalık Zeytinyağı	1913	Zeytinyağı	3. Nesil	<a href="http://www.sokoldelice.com">www.sokoldelice.com</a>
Yenigün Gıda	1914	Gıda Ürünleri	4. Nesil	<a href="http://www.yenigungida.com.tr">www.yenigungida.com.tr</a>
Karavelioğlu İşletme Grubu	1916	İşletme Grubu	2 ve 3. Nesil	<a href="http://www.karavelioglu.com">www.karavelioglu.com</a>
Dedeman Holding	1918	İşletme Grubu	2 ve 3. Nesil	<a href="http://www.dedeman.com.tr">www.dedeman.com.tr</a>
Bayrakçı Bayrak Fabrikası	1919	Bayrak	3. Nesil	<a href="http://www.bayrakci.com">www.bayrakci.com</a>
Yanyalı Fehmi Lokantası	1919	Lokanta	3. Nesil	<a href="http://www.fehmilokantasi.com">www.fehmilokantasi.com</a>
Hacı Fadiloğulları Baklava	1920	Baklava, Tatlı	3. Nesil	<a href="http://www.hacifadilogullari.com">www.hacifadilogullari.com</a>
Tarihi Sultanahmet Köftecisi	1920	Lokanta	4. Nesil	<a href="http://www.sultanahmetkoftecisi.com">www.sultanahmetkoftecisi.com</a>

### 3.3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, metinsel dokümanlardaki değişkenleri ölçmek için sistematik, sayısal ve tarafsız olarak yapılan analizdir (Wimmer ve Dominick, 2000). İçerik analizi, benzer verilerin belli bir kavram ve tema dâhilinde bir araya getirilerek düzenlenmesi ve yorumlanmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). İçerik analizi ile ulaşılmak istenen amaç elde edilen verileri açıklamak, veriler arasında ilişki kurmak ve onları yorumlamaktır. Bu nedenle elde edilen veriler düzenlenerek kodlanır, belirli temalar oluşturulur ve bulgular değerlendirilmektedir (Alkan, 2014).

Aile işletmelerinin çevrimiçi ortamdaki itibarını değerlendirirken elde edilen verilerin belli bir sistem dahilinde çözümlenebilmesi için araştırmanın amacına uygun kodlama formu geliştirilmiştir. Kodlama formu geliştirilirken ilgili literatür incelenmiş ve yapılan inceleme sonucunda Bauer ve Scharl (2000), Çiçek vd. (2010), Türkyılmaz ve Gürdal (2014), Kent ve Taylor (1998), Doğan (2017), Cevher (2015), Kurtoğlu (2016) ve Kamu İnternet Siteleri Rehberi Projesi (KAMİS) kaynaklardan yararlanarak kategoriler oluşturulmuştur. Kategorilerin

her biri araştırma kapsamında olan aile işletmelerine ait kurumsal internet sitelerinde yer verilip verilmediği tek tek ayrıntılı olarak incelenmiştir. İncelemede aile işletmelerinin kurumsal internet sitelerine arama motorları üzerinden ulaşılmıştır. Ölçeği oluşturan boyutlardan internet sitesinde yer alanlar için “Var”, yer almayanlar için “Yok” ifadeleri kullanılarak inceleme yapılmıştır.

#### 4. BULGULAR VE TARTIŞMA

##### 4.1. İnternet Sitelerinin Kategoriler ve Değişkenler Açısından Ayrıntılı Olarak Değerlendirilmesi

Tablo-2’de yer alan ifadeler asırlık aile işletmelerine ait resmi internet sitelerinde işletmeye ilişkin yer alması gereken kriterlerden oluşmaktadır. Bir işletmeye ait resmi internet sitesinde logo, işletme tarihçesi, hakkımızda gibi değişkenlerin mutlaka yer alması gerekirken vizyon, misyon, örgütsel yapı, işletme sahipleri/ortaklar, temel değerler, faaliyet alanları ve sloganın yer alması işletme ile paydaşları arasındaki bağı güçlendirecektir.

Tablo 2: Kurumsal Özellik Kategorisinin Değişkenlerinin Dağılımı

	Kurumsal Özellikler	Var		Yok		Toplam	
		Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1	Logo	77	98.7	1	1.3	78	100
2	İşletme tarihçesi	78	100	-	-	78	100
3	Hakkımızda	78	100	-	-	78	100
4	Vizyon	16	20.5	62	79.5	78	100
5	Misyon	37	47.4	41	52.6	78	100
6	Örgütsel yapı	11	14.1	67	85.9	78	100
7	İşletme sahipleri/ortaklar	78	100	-	-	78	100
8	Temel değerler	66	84.6	12	15.4	78	100
9	Faaliyet alanları	78	100	-	-	78	100
10	Slogan	57	73.1	21	26.9	78	100
	<b>Toplam</b>	<b>576</b>	<b>73.8</b>	<b>204</b>	<b>26.2</b>	<b>780</b>	<b>100</b>

Kurumsal özellik kategorisi başlığı altında yer alan 10 değişkenin araştırma kapsamında yer alan işletmeler tarafından kullanım oranlarının verildiği Tablo-2’deki veriler incelendiğinde analiz edilen işletmelerin büyük çoğunluğunun internet sitelerinde işletme ile ilgili temel bilgilere yer verdikleri görülmektedir. İşletmelerin tamamının resmi internet sitesinde işletme tarihçesine, hakkımızda değişkenine, işletme sahipleri/ortaklarına ve faaliyet alanlarına yer verdiği görülmektedir. Bunların yanında işletmelerin %98.7’si logo, %84.6’sı temel değerler ve %73.1’i ise slogana internet sitelerinde yer vermektedir. Bu noktada işletmelerin resmi internet sitelerinde bu bilgilere yer vermesi itibar oluşturmaya katkı sağladığı söylenebilir. Kurumsallaşmanın önemli göstergeleri arasında bulunan misyon %47.4, vizyon %20.5 ve örgütsel yapı %14.1 işletmelerin internet sitelerinde en az yer verdiği bilgilerdir.

Tablo-3, işletmelerin ürün bilgisine ilişkin değişkenleri içermektedir. Bu değişkenler işletmelerin ürettiği ve/veya sattığı ürünler hakkında bilgiyi, görseli, listeyi, fiyatı, yeni ürünleri, ürünlere dair indirim ve/veya taksit gibi kampanya bilgilerini ve ürün karşılaştırmayı kapsamaktadır.



## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Tablo 3: Ürün Bilgisi Kategorisinin Değişkenlerinin Dağılımı

	Mal/Hizmet Bilgisi	Var		Yok		Toplam	
		Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1	Mal/Hizmetler hakkında bilgi	72	92.3	6	7.7	78	100
2	Mal/Hizmet görselleri	70	89.7	8	10.3	78	100
3	Mal/Hizmet listesi	74	94.8	4	5.2	78	100
4	Mal/Hizmet fiyatı	36	46.1	42	53.9	78	100
5	Yeni mallar/hizmetler	36	46.1	42	53.9	78	100
6	Kampanya bilgisi	30	38.4	48	61.6	78	100
7	Mal/Hizmet karşılaştırma	3	3.8	75	96.2	78	100
	<b>Toplam</b>	<b>321</b>	<b>58.7</b>	<b>225</b>	<b>41.3</b>	<b>546</b>	<b>100</b>

Tablo-3'teki sonuçlar incelendiğinde, işletmelerin %94.8'i internet sitelerinde bulundurdıkları mal/hizmetin listesini sunmakta, %92.3'ü sundukları mal/hizmet hakkında bilgi vermekte, %89.7'si ise mal/hizmetin görseline yer vermekte iken, %46.1'i sunmuş oldukları mal/hizmete ilişkin ürün fiyatı ve yeni mal/hizmete ilişkin bilgilere yer verdikleri görülmektedir.

Tablo-4, araştırma kapsamında bulunan asırlık aile işletmelerine ilişkin iletişim bilgisi değişkenlerini içermektedir. Siteden iletişim formu, telefon, mail, adres, harita bilgisi, yorum/şikâyet/öneri formu ve insan kaynakları/iş başvurusu bu değişkenleri oluşturmaktadır.

Tablo 4: İletişim Bilgisi Kategorisinin Değişkenlerinin Dağılımı

	İletişim Bilgisi	Var		Yok		Toplam	
		Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1	Siteden iletişim formu	50	64.1	28	35.9	78	100
2	Telefon	78	100	-	-	78	100
3	Mail	73	93.5	5	6.5	78	100
4	Adres bilgisi	74	94.8	4	5.2	78	100
5	Harita bilgisi	50	64.1	28	35.9	78	100
6	Yorum/şikâyet/öneri formu	53	67.9	25	32.1	78	100
7	İnsan kaynakları/iş başvurusu	26	33.3	52	66.7	78	100
	<b>Toplam</b>	<b>404</b>	<b>73.9</b>	<b>142</b>	<b>26.1</b>	<b>546</b>	<b>100</b>

Tablo 5: Site Özellikleri ve Güncellik Kategorisinin Değişkenlerinin Dağılımı

	Site Özellikleri ve Güncellik	Var		Yok		Toplam	
		Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1	Dil seçeneği	36	46.1	42	53.9	78	100
2	Mobil uyum	78	100	-	-	78	100
3	Site içi arama	36	46.1	42	53.9	78	100
4	Son güncelleme	71	91	7	9	78	100
5	Aydınlatma metni	32	41.1	46	58.9	78	100
6	Gizlilik politikası	39	50	39	50	78	100
7	Çerez politikası	15	19.2	63	80.8	78	100
8	Site tasarımı	78	100	-	-	78	100
9	Site haritası	57	73.1	21	26.9	78	100
10	Erişilirlik	78	100	-	-	78	100
	<b>Toplam</b>	<b>520</b>	<b>66.6</b>	<b>260</b>	<b>33.4</b>	<b>780</b>	<b>100</b>

İşletmelerin resmi internet siteleri sahip olduğu özellikler bakımından ziyaretçileri hem etkileyebilmekte hem de işletmeye karşı güven oluşturmada önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda Tablo-5'te analiz edilen site özellikleri bulguları incelendiğinde işletmelerin %91'i son güncelleme tarihine yer vermekte iken %41.1'i aydınlatma metnine, %50'si gizlilik politikasına ve sadece %19.2'si ise çerez politikasına yer vermektedir. Dolayısıyla işletmelerin siteyi ziyaret eden ziyaretçilere karşı güven oluşturmada ve onları sitenin güvenilir olduğuna inandırmada çok da başarılı olduğu söylenemez. Araştırma

kapsamında incelenen işletmelerin internet sitelerinin tamamının mobil uyumlu olduğu, kendilerine ait bir site tasarımlarının bulunduğu ve tamamının erişilebilir durumda olduğu görülmektedir. İnternet sitelerinin daha zengin görünmesini sağlayan, ziyaretçiler üzerinde olumlu etki oluşturabilecek değişkenlerden biri olarak düşünülen dil seçeneğinin ve ziyaretçilerin site içerisinde ne aradıklarını bulmada onlara yardımcı olacak arama butonu değişkeninin analiz edilen işletmelerin %46.1’inde bulunması işletmelerin bu değişkenlere yeteri kadar önem vermediğinin göstergesi olarak değerlendirilebilir. İşletmelerin %73.1’i ise sitenin kullanımında ziyaretçilere yardımcı olan site haritasına yer vermektedir.

Tablo-6, işletmelerin resmi internet sitelerinde teknolojik özelliklere ne derece yer verdiklerine ilişkin bilgileri göstermektedir.

Tablo 6: Teknolojik Özellikler Kategorisinin Değişkenlerinin Dağılımı

	Teknolojik Özellikler	Var		Yok		Toplam	
		Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1	İnteraktif harita	50	64.1	28	35.9	78	100
2	Online canlı iletişim	17	21.7	61	78.3	78	100
3	Kare kod kullanımı	5	6.4	73	93.6	78	100
4	Mobil uygulama yönlendirmesi	3	3.8	75	96.2	78	100
5	İşletim sistemi	78	100	-	-	78	100
6	HTML, URL, FTP vb.	78	100	-	-	78	100
7	Sertifika	78	100	-	-	78	100
8	IP	78	100	-	-	78	100
	<b>Toplam</b>	<b>387</b>	<b>62</b>	<b>237</b>	<b>38</b>	<b>624</b>	<b>100</b>

Tablo-6 incelendiğinde, işletmelerin tamamı IP, sertifika, işletim sistemine, HTML kodlarına, URL ve FTP’ye yer verdiği görülmektedir. İşletmelerin %64.1’i de sitelerinde interaktif harita özelliğine yer vermektedir. Ancak günümüzde toplumun hemen hepsinin akıllı telefon kullandığı düşünüldüğünde analiz dâhilindeki işletmelerin sadece %3.8’inin internet sitelerinde mobil uygulama yönlendirme butonu bulundurması önemli bir eksiklik olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte incelenen işletmelerin %62’si gıda sektöründe faaliyetlerini sürdürmesine rağmen kare kod uygulamasını kullanan işletmelerin oranı %6.4’tür. Oysaki müşterilerin ziyaret ettiği internet sitesinde bu işletme Elektronik Ticaret Bilgi Sistemi’ne (ETBİS) kayıtlıdır yazısını görmesi hem işletmeye karşı güveni arttıracak hem de işletmenin itibarını arttıracaktır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin %21.7’si ise internet sitesi üzerinden ziyaretçilere online canlı hizmet sunmaktadır.

Tablo-7’de söz konusu işletmelerin medya ilişkileri/tanıtım değişkenlerine ait bulgulara ilişkin bilgiler verilmiştir.

Tablo 7: Medya İlişkileri/Tanıtım Kategorisinin Değişkenlerinin Dağılımı

	Medya İlişkileri/Tanıtım	Var		Yok		Toplam	
		Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1	Basında işletme	50	64.1	28	35.9	78	100
2	Güncel haber duyuru	43	55.1	35	44.9	78	100
3	Tanıtım filmi	26	33.3	52	66.7	78	100
4	Tanıtım resmi	58	74.3	20	25.7	78	100
5	E-bülten üyeliği	16	20.5	62	79.5	78	100
6	Webinar	1	1.2	77	98.8	78	100
7	Yönetici röportajları	19	24.3	59	75.7	78	100
8	Sosyal sorumluluk	8	10.2	70	89.8	78	100
9	Sıkça sorulan sorular	11	14.1	67	85.9	78	100
	<b>Toplam</b>	<b>232</b>	<b>33.1</b>	<b>470</b>	<b>66.9</b>	<b>702</b>	<b>100</b>

İşletmelerin internet sitelerinde yer alan medya ilişkileri/tanıtıma ilişkin bulguları içeren Tablo-7 incelendiğinde, işletmelerin en fazla tanıtım resmine %74.3 yer verdiği görülmektedir. Analiz dâhilindeki asırlık aile işletmelerinin kendileri hakkında basında çıkan haberlere %64.1, güncel haber duyurusuna %55.1 yer vermektedir. Bir asırdan fazladır faaliyet gösteren, marka haline gelen işletmelerin internet sitelerinde tanıtım filmine %33.3 yer vermesi ise dikkat çekicidir. Oysaki işletmelerin köklü bir geçmişi olduğunun anlatıldığı, faaliyet gösterdiği sektöre dair edinilen tecrübelerin paylaşıldığı videolu tanıtım filmi hedef kitle üzerinde olumlu bir etki oluşturacağı düşünülmektedir. İşletmelerin internet sitelerinde e-bülten üyeliği %20.5, webinar %1.2, yönetici röportajları %24.3, sosyal sorumluluk %10.2 ve sıkça sorulan sorular %14.1 en az yer verdiği değişkenlerdir. Bu noktada incelenen işletmelerin yarısından fazlasının gıda sektöründe faaliyet gösterdiği düşünüldüğünde sık sorulan sorular değişkeninin çok az işletmenin internet sitesinde yer alması önemli bir eksikliklerdir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada kurumsal itibar bağlamında Türkiye’de faaliyet gösteren asırlık aile işletmelerinin web sitelerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda belirlenen 143 aile işletmesinin adı arama motorlarına yazılarak tarama yapılmış ve 78 aile işletmesinin internet sitesine ulaşılmıştır. Ulaşılan 78 işletmenin tamamının internet sitesi içerik analizi yöntemiyle incelenmiş ve web tabanlı kurumsal itibar değişkenlerine ne düzeyde yer verdikleri araştırılmıştır. Belirlenen 143 işletmeden 65’inin (%45.5) internet sitesinin olmaması ise, internetin insanların hayatlarının vazgeçilmez bir parçası haline geldiği günümüzde önemli bir eksiklik olarak dikkat çekmektedir. Bu noktada asırlık aile işletmelerinin kurumsal internet sitelerindeki eksiklikleri acilen gidermeleri, sitelerini güncel tutmaları, itibar kriterlerine göre güncellemeleri; internet sitesine sahip olmayan işletmelerin ise en kısa sürede kurumsal kültürlerini yansıtan siteleri paydaşlarının ziyaretine sunmaları gerekmektedir.

Güreş, Arslan ve Yalçın (2008) yapmış olduğu araştırmada turizm işletmelerinin kurumsal kimliğini yansıtan değişkenlerin işletmelerin internet sitelerinde yer alması gerektiğini belirtmiştir. Araştırma kapsamında yer alan asırlık aile işletmeleri belirlenen kurumsal özellik değişkenlerine internet sitelerinde büyük ölçüde yer verdiği görülmektedir. İşletmelerin bu değişkenlere internet sitesinde yer vermesi hem mevcut müşteriler hem de yeni gelen müşteriler üzerinde olumlu bir etki oluşturduğu söylenebilir. Dolayısıyla kurumsal özelliklerine dair bilgilere internet sitesinde yer vermeyen işletmelere verilebilecek en iyi tavsiye, ilgili bilgilere internet sitesinde yer vermeleridir.

İnternet siteleri, işletmelerle tüketiciler arasında iletişim kurabildiği ölçüde fayda sağlamaktadır. Tüketiciler internet sitesi üzerinden sunulan ürün/hizmeti fiziksel olarak görme şansına sahip olmadığı için, işletmelerin internet sitelerinde ürün/hizmetlerle ilgili ayrıntılı bilgiler vermeleri gerekmektedir. Araştırmada incelenen işletmelerden elde edilen sonuçlara bakıldığında işletmelerin internet sitelerinde ürün bilgisi değişkenlerinden ürün hakkında bilgi, ürün görseli ve ürün listesine büyük oranda yer verdiği görülmektedir. Bu noktada işletmelere, özellikle dünyayı etkisi altına alan pandemi süreciyle birlikte tüketicilerin

çevrimiçi alışverişe daha ağırlık verdiği günümüzde ürün hakkında merak edilen her türlü konuyu açıklayıcı ürün bilgisi kullanarak, ürünlerin fiyatlarını belirterek, yeni ürünleri ön plana çıkararak sunmaları önerilir. Ayrıca çeşitli kampanyalar düzenleyerek tüketicileri kendilerine çekebilirler.

Bu çerçevede araştırmaya dâhil edilen işletmelerin tüketicilerle çift yönlü iletişime önem verdikleri söylenebilir. Rekabetin çok daha acımasız olarak yaşandığı günümüz dünyasında işletmeler tüketicilerle çift yönlü iletişimi ihmal etmemelidir. Dolayısıyla iletişim bilgisi değişkenlerine internet sitesinde yer vermeyen işletmelerin bu değişkenlere yer vermesi işletme geleceğine yönelik önemli bir yatırım olarak değerlendirilebilir. Özellikle internet sitesinde işletmenin sunmuş olduğu ürün/hizmete yönelik yorum/şikayet/öneri formu bulundurması hem mevcut müşterilerin işletmeyi ve sunmuş olduğu ürün/hizmeti değerlendirmesini sağlamakta hem de gelecek olan yeni müşterilere işletme hakkında bir ön izlenim oluşturmaktadır.

Boylu ve Tuncer (2008) yapmış oldukları araştırma ile konaklama işletmelerinin internet sitelerinin güncel olması gerektiğinin önemini ortaya koymuştur. Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlara göre, işletmelerin internet sitelerinin güncel olmasına gereken önemi verdiği görülmektedir. İnternet sitesi içerisinde arama butonu bulundurmak site içerisinde yer alan bilgilere ulaşma noktasında kolaylık sağlamakla birlikte diğer araçlara duyulan ihtiyacı da azaltmaktadır. Ayrıca işletmelerin sahip olduğu bir internet sitesi dil seçeneğine de sahipse dünyanın her yerinden o siteye ulaşılma imkânı verir. Ancak incelenen işletmelerin hem site içerisindeki arama butonuna hem de dil seçeneğine yeteri kadar önem vermedikleri görülmektedir. Oysaki küçük ya da büyük olsun işletmelere dünyaya açılma fırsatı veren dil seçeneğine işletmelerin internet sitelerinde yer vermeleri önerilir. Bayram ve Yaylı (2009) yapmış olduğu çalışmada internet sitesinde site içi arama, site haritası, gizlilik ve güvenlik gibi seçeneklerin bulunmasının müşterileri internet sitesine çekmede önemli rol oynadığı sonucuna ulaşmıştır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin oldukça azı internet sitelerinde ilgili seçeneklere yer vermektedir. Dolayısıyla bu seçeneklere internet sitesinde yer vermeyen aile işletmelerinin yer vermeleri gerektiği düşünülmektedir.

İşletmelerin medya ilişkileri/tanıtım boyutu altında yer alan değişkenlere internet sitesinde yer verme düzeyleri değerlendirildiğinde en fazla yer verilen değişkenin tanıtım resmi olduğu görülmektedir. En az yer verilen değişkenlerin ise webinar, sosyal sorumluluk, sık sorulan sorular ve e-bülten üyeliğidir. Turban vd. (2015) göre bir internet sitesinin olmazsa olmazlarından biri “sık sorulan sorular” seçeneğidir. Çünkü bu seçenek internet sitesini ziyaret edenlerin aradıkları bilgiyi bulmasında rehber görevi görür. E-bülten üyeliği ise, işletmelerin düzenli periyodlarla müşterilerine işletme hakkındaki güncel gelişmeleri haber verdiği önemli bir değişkendir. E-bülten üyeliği müşterilerin hafızalarında güncel ve uzun süren bir işletme imajının oluşmasına dolayısıyla da olumlu bir itibar algısı oluşturmaya yardımcı olabilir. Buradan hareketle işletmelere sık sorulan sorular ve e-bülten üyeliği seçeneklerini internet sitelerinde bulundurmaları tavsiye edilebilir.

Yapılan bu çalışma güncel verilerden oluştuğu için literatüre olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İnternet sitelerinin mevcut durumunun incelenmesiyle aile işletmelerinin internet sitelerine yapması gereken güncellemeler ve internet sitesi olmayan aile işletmelerinin internet sitesi oluştururken dikkat etmesi gereken, internet sitesinde bulundurması gereken bazı önemli hususlar sıralanmıştır. Yapılan çalışmayla birlikte incelenen aile işletmelerine olumlu katkılar sağlanacağı öngörülmektedir. Sosyal bilimlerde yapılan bütün araştırmalar kesin olmayan sonuçlara dayanır ve elde edilen sonuçlar üzerinden yorumlamalar yapılır. Bu nedenle seçilen araştırma konuları belli sınırlılıklar içerir. Dolayısıyla yapılan bu çalışmanın sınırlılığını aile işletmelerinin asırlık bir geçmişe sahip olması oluşturmaktadır. Asırlık aile işletmelerinin internet sitelerinin incelenmesi konusunda Türkiye’de daha önce kapsamlı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın gelecek çalışmalara referans olacağı düşünülmektedir. Gelecek çalışmalarda, ölçeğe yeni eklemeler yapılarak aile işletmelerinin internet siteleri incelenebilir. Ayrıca mevcut örneklem daha geniş tutularak da analiz yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- ALKAN, G. (2014). Türkiye’de Muhasebe alanında yapılan lisansüstü tez çalışmaları üzerine bir araştırma (1984-2012), *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 61, 41-52.
- ALNİAÇIK, E., ALNİAÇIK, Ü. ve GENÇ, N. (2010). Kurumsal itibar bileşenlerinin algılanan önemi demografik özelliklerden etkilenmekte midir?, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(23), 93-114.
- ALSOP, R. J. (2004). *The 18 immutable laws of corporate reputation*. New York: Free Press.
- ARIKER, Ç. ve TOKSOY, A. (2016). Kıdemli aile işletmelerinin sosyal medyada varlığı, *7. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı İçinde*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 140-146.
- BAŞ, T. ve AKTURAN, U. (2017). *Nitel araştırma yöntemleri: NVivo 7.0 ile nitel veri analizi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- BAUER, C. and SCHARL, A. (2000). Quantitive evaluation of web site content and structure, *Electronic Networking Applications and Policy*, 10(1), 31-43.
- BAYRAM, M. ve YAYLI, A. (2009). Otel web sitelerinin içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmesi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27), 347-379.
- BOYLU, Y. ve TUNCER, A. (2008). Konaklama işletmelerinin yönetim yapılarının web tabanlı pazarlama faaliyetlerine etkisi üzerine bir araştırma, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 11-30.
- BOZTEPE, H. (2014). Kurumsal çekicilik kavramı ve kurumsal çekicilik unsurlarının algılanan önemini tespit etmeye yönelik bir araştırma, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 46, 1-21.
- CEVHER, E. (2015). Kamu üniversiteleri web sayfalarının kullanılabilirliğinin içerik analizi ile incelenmesi, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 14(2), 387-402.

- CRAIG, J. and LINDSAY, N. J. (2002). Incorporating the family dynamic into the entrepreneurship process, *Journal of sDmall Business and Enterprise Development*, 9(4), 416-430.
- ÇELİK, A., KAYGISIZ, E. G. ve KAPLAN, M. (2018). Aile işletmelerinde kayırmacılığın bilgi ifşa üzerine etkisi: Konya ilinde bir araştırma, *Journal of Social And Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 5(27), 2997-3005.
- ÇİÇEK, H., DEMİREL, M. ve ONAT, O. K. (2010). İşletmelerin web sitelerinin değerlendirilmesine ilişkin bir araştırma: Burdur ili örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 187-206.
- DİL, E. (2016). Türkiye’de uzun ömürlü işletmeler: Kim? Nerede? Ne yapıyor?, *Istanbul University Journal of the School of Business*, 45, Özel Sayı:2016, 49-69.
- DOĞAN, D. (2017). Fortune 500 sıralamasındaki Türk havayolu şirketlerine ait kurumsal web sitelerinin kurum kimliği açısından değerlendirilmesi, *3rd International Conference on Economic and Social Impacts of Globalization October 5-7, Antalya*, 183-191.
- DONNELLEY, R. G. (1964). The family business, *Harvard Business Review*, 42(4), 93-105.
- DOWLING, G. R. (2016). Defining and measuring corporate reputations, *European Management Review*, 13(3), 207-223.
- FOMBRUN, C. J., GARDBERG, N. A. and SEVER, J. M. (2000). The reputation quotientSM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation, *The Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.
- GEÇİKLİ, F., ERCİŞ, M. S. ve OKUMUŞ, M. (2016). Kurumsal itibarın bileşenleri ve parametreleri üzerine deneysel bir çalışma: Türkiye’nin öncü kurumlarından biri, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(4), 1549-1562.
- GÜNGÖR, N. (2018). *İletişim kuramlar yaklaşımlar* (4. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- GÜREŞ, N., ARSLAN, S. ve YALÇIN, R. (2013). Türk havayolu işletmelerinin web sitelerinin değerlendirilmesine yönelik bir araştırma, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 173-185.
- HARDECK, I. and HERTL, R. (2014). Consumer reactions to corporate tax strategies: Effects on corporate reputation and purchasing behaviour, *Journal of Business Ethics*, 123, 309-326.
- INGLIS, R., MORLEY, C. and SAMMUT, P. (2006). Corporate reputation and organisational performance: An Australian study, *Managerial Auditing Journal*, 21(9), 934-947.
- IŞIK, M., ÇİÇEK, B. ve ALMALI, V. (2016). Üniversitelerin iç paydaşlarının kurumsal itibar algısını ölçmeye yönelik bir araştırma, *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 Ek sayı, 163-180.
- KARAYEL BİLBİL, E. ve GÜLER, Ş. (2017). Dijital ortamda kurumsal itibar yönetimi ve viral uygulamalar ilişkisi, *Global Media Journal TR Edition*, 7(14), 379-402.
- KARPUZOĞLU, E. (2001). Aile şirketlerinde stratejik planlama ve aile şirketlerine özgü planlar, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 4(15), 115-124.

- KENT, M. L. ve TAYLOR, M. (1998). Building dialogic relationships through the world wide web, *Public Relations Review*, 24(3), 321-334.
- KILIÇCIOĞLU, Ö. (2012). *Online itibar yönetimi*. SosyalMedyacci. e-kitap.
- KLEIN, S. B., ASTRACHAN, J. H. and SMYRNIOS, K. X. (2005). The F-PEC scale of family influence: Construction, validation and further implication for theory, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321-339.
- KOÇEL, T. (2012). Uzun Ömürlü-Köklü İşletme Ödül Töreni, 5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı içinde, İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- KOÇER, S. (2019). Halkla ilişkiler bakış açısı ile kurumsal web sitelerinin incelenmesi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(62), 1479-1494.
- KURTOĞLU, R. (2016). Perakendecilerin web sitelerinin pazarlama iletişimi açısından incelenmesi: Türkiye’de perakende 100 üzerine bir uygulama, *Journal of Business Research-Türk*, 8(4), 230-252.
- LARKIN, J. (2003). *Strategic reputation risk management*, New York: Palgrave Macmillan.
- MARCONI, J. (2002). *Reputation marketing: Building and sustaining your organization's greatest asset*, New York: Mc Graw-Hill Inc.
- SUNGUR, S. (2015). Kurumsal itibarın epistemolojisi, Mine Demirtaş (eds.), Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar İçinde (ss.181-192). İstanbul: Derin Yayınları.
- TAŞKIR, H. ve ŞİMŞEK, T. B. (2008). Ayvalık ve yöresinde yaşam biçimi olan zeytin üreticiliğinin kurumsallaşma süreçleri getirisi olarak zeytinciliğin markalaşması ve örnek uygulamaları, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı içinde (s.205-211), İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- TEMEL EGİNLİ, A. ve YEYEL ÇAKIR, S. (2006). İşletmelerin kurumsal imajlarının hedef kitlelere iletilmesinde bir araç olarak kurum web siteleri, II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu "21. Yüzyılda Halkla İlişkilerde Yeni Yönelimler, Sorunlar ve Çözümler, Türkiye, 213-234.
- TURBAN, E. Ve KİNG, D. ve LEE, J. K. (2015). *Electronic commerce, A managerial perspective*. Prentice Hall. Upper Saddle River, N.J.
- Türk Dil Kurumu. (2020, Temmuz, 8). Erişim adresi <https://www.tdk.gov.tr/>
- TÜRKYILMAZ, C. A. ve GÜRDAL, S. (2014). Web tabanlı kurumsal itibar yönetimi H. Sumer ve H. Pernsteiner (Eds.). *İtibar yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- WESSELS, C. ( 2003) İtibar mabedinde bumerang ibadeti, *Sabah Business*, Aralık Sayısı.
- WIMMER, R. D. and DOMİNICK, J. R. (2000). *Mass media research*, Cengage Learning.
- YAZICI, S. (2015). *Yüzyıllık hikâyeler*. İstanbul: Yüzyıllık Markalar Derneği Yayını.
- YILDIRIM, A. ve ŞİMŞEK, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

## DUYGUSAL KÜLTÜR İLE ÇALIŞAN TATMİNİ VE BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİYE NİTEL BİR YAKLAŞIM

Abdullah Zübeyr AKMAN<sup>1</sup>

### Özet

Kültür kavramı, işletmeden sosyolojiye, iktisattan antropolojiye kadar birçok bilim dalında sıkça kullanılmıştır. Bu kavramın son dönemlerde işletmeler için oldukça önemli bir değişken olduğu ortaya çıkmıştır. Kurum kültürü kadar önemli diğer bir kültürel kavram ise duygusal kültürdür. Duygusal kültür, işletmelerin sıklıkla gözden kaçırdıkları bir kültür türüdür. İşletmeler sadece belli başlı kurumsal kültür türlerine odaklandıkları zaman karşılıklarına hem yönetsel taraftan hem de çalışan taraftan birçok sorun çıkabilmektedir. Bu sorunların başında da işletme performansını yüksek oranda etkileyebilecek çalışan tatmini ve bağlılığı kavramları gelmektedir. Bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden olgubilim (fenomoloji) deseni kullanılmıştır. Bir kavramı tanımlamak ve anlamlandırmak için oldukça sık kullanılan bir desendir. Uygulama kısmı halen sürmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurum Kültürü, Duygusal Kültür, Çalışan Tatmini, Çalışan Bağlılığı

## A QUALITATIVE APPROACH TO THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL CULTURE AND EMPLOYEE SATISFACTION AND COMMITMENT

### Abstract

The concept of culture has been used frequently in many disciplines from business to sociology, from economics to anthropology. This concept has recently turned out to be a very important variable for businesses. Another cultural concept as important as corporate culture is emotional culture. Emotional culture is a type of culture that businesses often overlook. When businesses focus only on certain types of corporate culture, many problems may arise from both the administrative side and the employee side. The most important of these problems are the concepts of employee satisfaction and loyalty, which can affect the performance of the company to a high extent. In this study, one of the qualitative research designs, the phenomenology design was used. It is a very frequently used pattern to define and make sense of a concept. The application part is still ongoing.

**Keywords:** Organizational Culture, Emotional Culture, Employee Satisfaction, Employee Commitment

### GİRİŞ

Küreselleşen rekabet ortamında işletmeler hayatlarını sürdürebilmek ve var olabilmek için bazı yönetsel kavramlara önem vermeye başlamışlardır. Bunlardan bir tanesi de kültür kavramıdır. Kültür kavramı, çok çeşitli disiplinlerde kullanılmış bir kavramdır. İşletme alanında ise son yüzyıl içerisinde Pettigrew (1979), ilk defa kültür kavramını örgütle beraber kullanmış ve işletmeleri oldukça fazla etkileyen “örgüt kültürü” kavramını ortaya atmıştır. İşletme bilimi açısından bu kavramın; örgüt kültürü, kurum kültürü, şirket kültürü, firma kültürü vb. gibi bir takım farklı adlandırmalarla kullanıldığı görülmüştür. Eğer işletme çalışanları çalıştıkları fiziksel ortamlarda duygusal olarak neşeli ya da eğlenceli olurlarsa kurum kültürü de o yönde gelişir ve tüm işletme çıktılarına olumlu yönde etkileyebilir. Eğer tam tersi olur ve korku kültürü işletmenin geneline hâkim olursa o zaman da çalışanlar kendilerini baskı altında hissederler ve işletmenin çıktıları olumsuz yönde etkilenebilir. Tüm bu

<sup>1</sup> Öğretim Görevlisi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, [abdullahzubeyrakman@gmail.com](mailto:abdullahzubeyrakman@gmail.com)



süreçler ve literatür düşünüldüğünde duygusal kültür üzerine bir çalışma yapmak oldukça önemlidir.

### 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Herhangi bir sosyal grup, belirli duygular hakkındaki inançlarını ifade etmek ve güçlendirmek için kendi normlarını ve sözcük dağarcığını oluşturabilir. Grubun üyeleri daha sonra kısmen paylaşılan duygusal inanç sistemlerine dayanarak birbirleriyle ve çevreleriyle etkileşime girerler (Lois, 2001). Gordon (1989) bu fenomeni "duygusal kültür" olarak tanımlayarak "insanların iletişim kurduğu, sürdürdüğü ve duygularla ilgili bilgilerini ve tutumlarını geliştirdiği sembollerde somutlaşan anlam kalıpları" olarak açıklamaktadır. Bu nedenle, duygusal kültürler, belirli durumlardan hangi duyguların ortaya çıkacağına ve bu tür duyguların nasıl yorumlanması, harekete geçilmesi ve ifade edilmesi gerektiğine dair inançları içerir. Bu inançlar, tanım gereği, bir duygusal kültürden diğerine değişir. Yani, duygularla ilgili inançlar ve kurallar tek bir duygusal kültürde her zaman tutarlı değildir.

Diğer bir duygusal kültür tanımında ise Schrodtt (2002), örgütsel kültürün eş zamanlı olarak bilişsel ve duyuşsal bir boyutu içeren bir grup öğrenme süreci olduğunu belirtmiştir. Önceki literatür, bilişsel kültürü, örgütler içinde ne düşünülmeli, söylenmeli ve davranılması gerektiği konusunda "paylaşılan entelektüel değerler, normlar, eserler ve varsayımlar" olarak tanımlar. Bilişsel kültür, örgütsel üyelerin müşteri odaklı, yenilikçi ve rekabetçi olma derecesini belirlediğinden, kuruluşlar için tartışmasız önemlidir; ancak hikâyenin sadece bir kısmı. Diğer önemli kısım ise, "insanların iş yerinde sahip olduğu ve ifade ettiği ve hangilerini bastırmaktan daha iyi olacaklarını yöneten paylaşılan duygusal değerler, normlar, eserler ve varsayımlar olarak tanımlanan duygusal kültür dediğimiz şeydir. Duygusal kültür, organizasyonel liderler tarafından farkına varılıp aktarılıp aktarılmadığına bakılmaksızın organizasyonlarda mevcuttur. Duygusal kültür, duygu mekanizmaları veya normatif canlandırmalar yoluyla aktarılabilir ve anlamlı sonuçlara dönüştürülebilir. Duygu mekanizmaları, örgütsel üyelerin gerçekten hissedilen ve deneyimlenen duygularını yansıtırken, normatif canlandırmalar, üyelerin gerçek duygularına bakılmaksızın, örgütsel normlara ve beklentilere uymak için ifade edilen duyguları açıkla (Yue vd., 2020).

O'Neill ve Rothbard, (2017), duygusal kültürü şu şekilde tanımlamışlardır: "Belirli duyguların ifade edilmesine (veya bastırılmasına) ve bu duyguları bir sosyal birim içinde sergilemenin uygunluğuna rehberlik eden temel değer ve varsayımların yanı sıra davranış normları ve eserlerdir". Tanımda da görüldüğü üzere temel değer ve davranışlar, duygusal kültürün tanımlanmasında ön plana çıkmıştır. Bunların içinde en önemlisi ise neşe olarak ön plana çıkmıştır. Bu konuda Barsade ve O'Neill (2014) keşifsel bir çalışmada, çalışma birimlerinin diğer duygusal kültürlerden daha sık ve anlamlı bir şekilde sahip olduğu neşe faktörünün duygusal kültürü daha çok ifade ettiğini bulmuşlardır. Bu bulgu, neşenin en sık hissedilen duygu ve dolayısıyla olumlu duygulanımın en temel

ve yaygın insan tezahürlerinden biri olduğunu öne süren önceki araştırmalarla uyumludur. Özellikle düşük duygusal aktivasyonla karakterize edilen memnuniyet veya tatmin gibi diğer olumlu duygularla karşılaştırıldığında, sevinç yüksek uyarılmış bir duygudur (Russell, 1980; Fredrickson, 1998).

Duygusal kültüre odaklanmak, yalnızca bilişsel kültür çalışmasıyla görülemeyen önemli unsurları görmemizi sağlar. Bugüne kadar örgütsel kültür literatürü duyguları büyük ölçüde ihmal etti. Hatta duygusal kültürün farkına varan işletmeler bile süreci oldukça kötü yönetebilir ya da hiç yönetemeyebilir (Kumar, 2017). Kısaca pek çok kuruluş, doğru kültürü inşa etmede duyguların oynadığı önemli rolün farkında değildir. Duygulardan söz edilen birkaç örnek tipik olarak güçlü bir bilişsel kültürü paylaşmanın çalışanların kendilerini iyi hissetmelerine nasıl yol açtığını açıklar (O'Reilly ve Chatman, 1996). Bu şekilde, duygular yalnızca bir sonuç değişkenidir ve iş tatmini veya örgütsel bağlılık gibi çalışan tutumlarından ayırt edilemez. Duyguların içeriğine ve kültürün bu yönlerinin çalışanlar ve organizasyon için nasıl farklı sonuçlara yol açtığına ilişkin davranış normlarını, değerleri ve derin altta yatan varsayımları birleştiren bir organizasyon kültürü teorisi yoktur.

Bilişsel kültür gibi, duygusal kültür de farklı yapısal düzeylerde soyutlama yoluyla ifade edilir ve gözlemlenir; En bariz görünenden en derin yapısal seviyeye kadar duygusal kültür şunları içerir:

- (a) sözlü olmayan duygusal ifadeler (ör. ton, yüz ifadesi, vücut dili) ve kültürel eserler (ör. fiziksel alan, süslemeler, hikayeler, grup ritüelleri, ilimler, törenler),
- (b) temel değerler (yani, hangi duyguların ifade edilmesi veya bastırılması gerektiği gibi belirli duygulara toplu önem verilmesi),
- (c) altında yatan varsayımlar (yani, belirli bir duyguyu ifade etmenin veya bastırmanın örtük, kabul gören anlamı (Barsade ve O'Neill, 2014; Schein ve Schein, 2017)).

## 2. ALANYAZIN TARAMASI

Duygusal kültür konusunda daha önce yapılan literatür çalışmalarına bakıldığında karşımıza çok fazla çalışma çıkmamaktadır. Ancak buna rağmen son zamanlarda alanda yapılan çalışmaların sayısı gittikçe artmaktadır. Bu yapılan çalışmalardan bazılarına aşağıda değinilmiştir.

Yue, Men ve Ferguson, (2020), yaptıkları çalışma, organizasyonlarda pozitif duygusal kültürün ortaya çıkan rolünü araştıran ilk deneysel girişimlerden biridir. Simetrik bir iç iletişim sisteminin ve liderlerin motive edici dil kullanımının neşe, arkadaşlık sevgisi, gurur ve minnettarlık üzerinde etkili

olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışma, pozitif bir duygusal kültür ile çalışanların örgütsel kimliği arasındaki bağlantıyı incelemiştir. Amerika Birleşik Devletleri'nde 482 tam zamanlı çalışanla nicel bir çevrimiçi anket gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar hem simetrik iç iletişimin hem de liderlerin anlam oluşturma, empati ve yön veren diller de dahil olmak üzere motive edici dili kullanmasının, çalışanların olumlu bir duygusal sevinç kültürü, arkadaşça sevgi, gurur ve şükran algısına neden olduğunu ve çalışanların örgütsel kimliğini geliştirdiği gözlenmiştir.

Hartmann, Weiss, Hoegl ve Carmeli, (2020), çalışmalarında takım dayanıklılığı ile duygusal neşe kültürü bağlamını ele almışlardır. Bir takımın duygusal neşe kültüründeki bir değişikliğin hem sosyal hem de bilişsel mekanizmalar yoluyla takım dayanıklılık kapasitesindeki değişikliği (yani, karşılıklıdaki değişim ve yansiyabilirlikteki değişim) öngördüğünü varsayıyoruz. 91 takımı içeren (1291 bireysel tepkiden oluşan) iki dalgalı bir araştırmanın sonuçları, duygusal sevinç kültüründeki değişim ile takım dayanıklılık kapasitesindeki değişim arasındaki pozitif ilişkinin karşılıklıdaki değişim ve yansiyabilirlikteki değişim ile gerçekleştiğini göstermektedir.

Duygusal kültür konusunda en önemli çalışmalardan bir tanesi O'Neill ve Barsade (2016) tarafından yapılan "Duygusal Kültürünüzü Yönetin" adlı çalışmadır. Bu eser Harvard Business Review'de yayınlanmış bir çalışmadır. Çalışmada kurumsal kültürün yerinin yadsınamaz olduğu ancak diğer önemli bir faktörün de duygusal kültür olduğu değerlendirilmiştir. Duyuşsal değerler içinde norm, eser ve varsayımlar yer almaktadır. Çalışmada kimi firmaların yönetsel ilkelerine bilinçli olarak duyguları da kattığı belirtilmiş ve duygusal kültürün eyleme geçtiği bazı noktalar belirtilmiştir. Bunlar sırasıyla neşe kültürü, yoldaşlık sevgisi kültürü, korku kültürü gibi. Çalışmada son olarak duygusal kültürün en üst kademedan aşağıya kadar tüm çalışanların kendini bunun gelişimine adanmasıyla şekillendiğine vurgu yapılmış ve hangi duygunun şirketi başarıya taşıyacağını belirlemenin üst yönetimin işi olduğu belirtilmiştir.

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın temel sorusu, duygusal kültür ile çalışanların iş tatmini ve işe bağlılığı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki var mıdır? sorusudur. Araştırmanın amacı ve arka planında ise şunlar vardır; duygusal kültür, işletme literatüründe arka planda kalmış bir kavramdır. Özellikle çok yakın bir zamanda Türkçe olarak duygusal kültür aratıldığı zaman karşımıza ne bir tez ne de bir makale çıkmaktadır. Bu da bu alanda oldukça büyük bir literatür boşluğunun olduğunu göstermektedir. Kültür, örgüt kültürü ve özellikle de duygusal kültür

iyi ele alınabilirse çalışanlar ve işletmeler için oldukça olumlu çıktılar elde edilebilecektir.

Bu çalışmanın amacı bu doğrultuda bir işletmedeki duygusal kültürün çalışanların etkili ve verimliliğini dolayısıyla da çalışan tatmini-bağıllığı ilişkisini ele almaktadır. Araştırmanın arka planında kültürün göreceli bir kavram olması ve duygusal kültürün işletmeler için yeni bir kavram olması dolayısıyla nitel bir çalışmaya uygun olması yatmaktadır. Çalışanlarla yapılacak nitel yöntemlerden olan olgubilim (fenomoloji) çalışması, duygusal kültür kavramının çalışanlarca nasıl karşılanacağını ve algılanacağını ölçecektir. Araştırma kapsamında temalar belirlenecek ve duygusal kültürün tatmin-bağıllık eksenindeki rolü tartışılacaktır.

Nitel araştırmalarda nicel araştırmaların aksine, hipotezler yerine daha çok araştırma sorusu ya da problemleri ön plana çıkmaktadır. Bu da nitel araştırma deseninin ruhuna daha uygun bir yaklaşımdır (Creswell, 2016). Bu çalışmada da buna uygun olarak araştırma sorusu oluşturulmuştur.

Çalışmanın veri kaynağını birincil veriler oluşturacaktır. Çalışma kapsamında Konya ilindeki ihracat-ithalat yapan tüm şirketler, örneklem olarak seçilecektir. Örneklem kapsamında yer alan şirketlerin politikalarına yön veren üst-orta düzey yöneticilerle mülakat yöntemi şeklinde görüşme gerçekleştirilecektir. Daha sonra görüşmeden çıkan sonuçlar temalar haline getirilecek ve buna göre tema (fenomolojik) analiz yöntemi yapılacaktır. Bu aşamada olgubilim çalışmasından yararlanılacak ve duygusal kültür kavramı derinlemesine incelenecektir. Son olarak çalışmada MAXQDA nitel veri analiz programı kullanılacaktır.

Araştırmanın sınırlılıklar arasında daha önce böyle bir çalışmanın olmaması dolayısıyla ilk yapılan çalışmaların genel olarak sahip olduğu birtakım eksikliklere sahip olması, çok daha geniş bir örneklem ele alınırsa daha fazla çıktının elde edilebileceği yer almaktadır.

#### 4. SONUÇ

Duygusal kültür, yakın zamanda örgütü, çalışanı ve tüm paydaşları etkileyecek bir düzeye gelecektir. Özellikle çalışanların sahip olduğu bazı duygusal özellikler (neşe, öfke vb.) iş yaşamlarını oldukça farklı düzeylerde etkilemektedir. Bu süreç tüm şirkete yayıldığı zaman ortaya “duygusal kültür” kavramı çıkmaktadır. Bu kültür işletmeleri olumlu etkileyebileceği gibi eğer iyi yönetilmezse olumsuz da etkileyebilir. Bu yüzden işletmeler bu kavrama daha fazla kayıtsız kalmamalıdır. Genel olarak bu kültür çeşidi, örgüt kültürünün

içinde değerlendirilmektedir. Ancak kavramın özellikle de sosyoloji ve psikoloji alanlarına yatkınlığı, bu kavramın biraz daha farklı değerlendirilmesine yol açmaktadır. Henüz çalışmanın uygulama kısmına yeni başlanıldığı için somut bir çıktı elde edilememiştir. Ancak çalışma tamamlandığında işletmeler ve çalışanlar üzerinde birçok çıktıya neden olacağı tahmin edilmektedir.

## KAYNAKÇA

Barsade, S. G., & O'Neill, O. A. (2014). What's love got to do with it? A longitudinal study of the culture of companionate love and employee and client outcomes in a long-term care setting. *Administrative Science Quarterly*, 59(4), 551-598.

Barsade, S. G., ve O'Neill, O. A. (2016). Duygusal kültürünüzü yönetin, *Harvard Business Review*, Çev.: Levent Göktem, 41-61.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. *Sage publications*.

Fredrickson, B. L., & Levenson, R. W. (1998). Positive emotions speed recovery from the cardiovascular sequelae of negative emotions. *Cognition & Emotion*, 12(2), 191-220. <https://doi.org/10.1080/026999398379718>.

Gordon, S. L. (1989). Institutional and impulsive orientations in selectively appropriating emotions to self. *The Sociology of Emotions: Original Essays and Research Papers*, 115-35.

Hartmann, S., Weiss, M., Hoegl, M., & Carmeli, A. (2020). How does an emotional culture of joy cultivate team resilience? A Sociocognitive Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 313-331. <https://doi.org/10.1002/job.2496>.

Kumar, J. (2017). Building and sustaining the emotional culture of your organization. [https://www.peoplesmatters.in/article/life-at-work/building-and-sustaining-the-emotional-cultureof-your-organization-16323?utm\\_source=peoplesmatters&utm\\_medium=interstitial&utm\\_campaign=learnings-of-the-day](https://www.peoplesmatters.in/article/life-at-work/building-and-sustaining-the-emotional-cultureof-your-organization-16323?utm_source=peoplesmatters&utm_medium=interstitial&utm_campaign=learnings-of-the-day) (Erişim tarihi: 10.03.2021).

Lois, J. (2001). Peaks and valleys: The gendered emotional culture of edgework. *Gender & Society*, 15(3), 381-406.

O'Neill, O. A., & Rothbard, N. P. (2017). Is love all you need? The effects of emotional culture, suppression, and work-family conflict on firefighter risk-taking and health. *Academy of Management Journal*, 60(1), 78-108. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0952>.

- O'Reilly, C.A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 18 (p. 157-200). *Elsevier Science/JAI Press*.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Russell, J.A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1161-1178. <https://doi.org/10.1037/h0077714>.
- Schein, E.H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership*. Wiley.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2020). Examining the effects of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification. *International Journal of Business Communication*, 2329488420914066.

## İŞKOLİKLİK: AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Burcu YİĞİT<sup>1</sup>

### Özet

Günümüz çalışma yaşamının ciddiye alınması gereken sorunlarından biri de işkoliklik davranışdır. Gerek bireylere, gerekse kurumlara olumsuz ve zararlı sonuçlar oluşturmaktadır.

Bu çalışmada, işkolikliğin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak hedeflenmiştir. Çalışmanın amacına yönelik olarak, 172 akademisyene internet yoluyla anket formu dağıtılmış ve çalışma verileri elde edilmiştir. Normal dağılım gösteren değişkenlerin iki grup arası değerlendirmelerinde bağımsız gruplara t-testi yapılmıştır. Normal dağılım göstermeyen değişkenlerin ikili grup karşılaştırmalarında ise, Mann-Whitney U testi ve ikiden fazla grup arasındaki değerlendirmelerde de Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlılık düzeyi  $p < 0.05$  olarak belirlenmiştir.

Çalışmadaki bulgular doğrultusunda, işkoliklik ve yaş ( $p=0,147$ ;  $p=0,214$ ,  $p>0,05$ ); cinsiyet ( $p=0,616$ ;  $p=0,904$ ,  $p>0,05$ ); medeni durum ( $p=0,600$ ;  $p=0,639$ ,  $p>0,05$ ); kurumda çalışma süresi ( $p=0,413$ ;  $p=0,902$ ,  $p>0,05$ ); unvan ( $p=0,254$ ;  $p=0,198$ ,  $p>0,05$ ); çalışılan bilim alanı ( $p=0,100$ ;  $p=0,402$ ,  $p>0,05$ ) arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İşkoliklik, İşkolik, Akademisyenler

## WORKAHOLISM: A STUDY ON ACADEMICIANS

### Abstract

In today's working life, workaholism is one of the problems that should be taken seriously. It affects negatively both individuals and institutions.

It was aimed to determine that workaholism differs or not according to demographic variables or not in this study. For this purpose, an online questionnaire form was distributed to 172 academicians and the data was obtained. It was used independent groups T-test to evaluate variables that distribute normally between two groups. To evaluate non-normally distribution data, Mann-Whitney U test (for binary group comparison) and Kruskal Wallis test (for more than two groups) was used. Statistical significance level was determined as  $p < 0.05$ .

According to the findings of the study, there was no significant difference between workaholism and age ( $p=0.147$ ;  $p=0.214$ ,  $p>0.05$ ); marital status ( $p=0.600$ ;  $p=0.639$ ,  $p>0.05$ ); gender ( $p=0.616$ ;  $p=0.904$ ,  $p>0.05$ ); working time in the institution ( $p=0.413$ ;  $p=0.902$ ,  $p>0.05$ ); academic title ( $p=0.254$ ;  $p=0.198$ ,  $p>0.05$ ); field of science ( $p=0.100$ ;  $p=0.402$ ,  $p>0.05$ ).

**Key words:** Workaholism, Workaholics, Academicians

## GİRİŞ

Günümüz iş dünyasının dinamikleri ve var olan koşulları, zaman zaman çalışanları gereğinden fazla işi düşünmeye ve çalışmaya itmektedir. Çok çalışmak, gerek bireyler gerekse kurumlar için avantaj gibi görülse ve algılsa da, bu durumun sonucu işkolikliğe varmaktadır. İşkoliklik davranışının bireylere ve kurumlara faydasından çok zararı olmaktadır. Bu durum, kişilerin sağlığını kaybetmesine kadar gidebilmektedir.

Bu çalışmada, işkolikliğin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı ele alınmıştır. Çalışmanın amacına yönelik olarak, kavramsal çerçeve ve ardından çalışma sonuçlarına yer verilmiştir. İşkolikliğin demografik değişkenlere göre değişip değişmediğinin ölçülmesine yönelik çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

<sup>1</sup> Dr., Bağımsız Araştırmacı, [brcygt@hotmail.com](mailto:brcygt@hotmail.com)

## 1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1.İŞKOLİKLİK

İşkoliklik kavramı, literatürde ilk olarak 1971 yılında Wayne E. Oates tarafından ele alınmıştır. Oates işkolikliği, mecburi veya kişinin ara vermeden çalışma isteği olarak tanımlamaktadır (Gorgievski vd., 2010; Schaufeli vd., 2009). Literatürdeki bazı araştırmacılar işkolikliğin pozitif olduğunu öne sürerken; bazı araştırmacılar ise, işkolikliği negatif bir olgu olarak değerlendirmektedir (Burke ve Mathiesen, 2004). Kişilerin tüm enerji ve zamanlarını iş vermeleri patolojik bir durum olarak görülmektedir (Machado vd., 2015). Hatta bazı araştırmacılar tarafından işkoliklik diğer bağımlılıklara benzetilmektedir. İşkoliklik, bağımlılık ve iş hayatında bir problem olarak görülmektedir. İşkolik kişilerin ailesi ve toplum da bu durumdan negatif şekilde etkilenmektedir (Shifron vd., 2011). İşkolikler işten düşük keyif alırlar. Aynı zamanda işkolikliği sendrom olarak gören çalışmalar da mevcuttur (Aziz ve Zickar, 2006).

İşkolikler, zaman ve enerjilerini olması gerekenden fazla işlerine adayan kişilerdir. Tıpkı bağımlı kişiler gibi, sağlıklarına zarar vermekte, mutsuz olmakta ve kişiler arası ilişkileri bozulmaktadır (Schaufeli vd, 2009). Haddinden fazla işe ayrılan zaman, iş yaşamı için fayda olarak algılanmamalıdır.

İşkolik kişiler, zamanlarının büyük çoğunluğunu iş ile ilgili aktivitelere harcamakta ve çalışmadıklarında da iş düşünmektedirler (Schaufeli vd., 2006). Aynı zamanda, kişisel yaşamlarını ihmal eden, obsesiflik boyutunda çalışmaktadırlar (Gordon ve Shi, 2021).

İşkolik olmak, bireylerin sağlıklarını, mutluluklarını ve kişiler arası ilişkileri de olumsuz olarak etkilemektedir (Gorgievski vd., 2010). Sağlığı ve mutluluğu, motivasyonu düşük olan bireylerin diğer kişiler ile kurdukları iletişimin de kaliteli olması beklenemez. Kuşkusuz bu durum, kişilerin iş dışındaki hayatlarına da yansımaktır.

İşkolik bireylerin tipik özellikleri; hiperaktivite, rekabetçi ve meydan okuma ruhu, boş zaman geçirmekte zorluk yaşama, tatil ve hafta sonu gibi zamanlarda da çalışma, işten kopamama, ailesini ihmal etmesidir (Limosin, 2008). İşten kopamayan kişiler, doğal olarak yaşamdan da daha az keyif alan kişiler haline dönüşeceklerdir. Boş zaman aktivitesi anlayışı da doğal olarak kişilerde azalacaktır.

İşkolik bireyler, iş ile ilgili aktivitelerden uzak kalamazlar ve iş yerinde olmadıklarında da iş düşünürler. Bireylerin sağlıklarına zarar vermesinin yanı sıra, yapılan çalışmalarda işkolikliğin iş tatmini ve iş performansını da negatif yönde etkilediği ortaya konmuştur (Shimazu ve Schaufeli, 2009). Sürekli işi düşünmek, hem bireylerin sağlığına zarar vermekte, hem de verimsiz ve düşük performansla çalışmalarına neden olmaktadır.

Bazı araştırmalar, işkolikliğin demografik değişkenler, işin özellikleri, yetersizlik hissi, dış çevreye kişinin kendisini ispat etme isteği, iş yerinin değerleriyle yakından ilgili olduğunu savunurken; bazı araştırmalar ise, demografik ve işin özelliklerinin işkolikliği etkilemediğini savunmaktadır (Burke vd., 2006).



## 2.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### 2.1.Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini ülkemizdeki akademisyenler oluşturmaktadır. Çalışmaya sosyal, fen ve sağlık bilimleri alanında çalışan 172 akademisyen dahil olmuştur. 20 adet anket formu eksik olması sebebiyle çalışmadan çıkarılmıştır.

### 2.2. Ölçme Araçları

Bu çalışmada, veri toplama yöntemi olarak anketten yararlanılmıştır. Hazırlanan soru formu demografik bilgiler ve işkolikliğe ilişkin ifadeler olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, kurumda çalışma süresi, unvan, çalışılan bilim alanlarına yönelik bilgilere yönelik ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümde ise, katılımcıların işkoliklik davranışına ilişkin verdikleri yanıtları belirlemeye yönelik Schaufeli, Taris ve Baker (2006) tarafından geliştirilen, Doğan ve Tel'in Türkçeye çevirdiği 14 ifadeden oluşan (5'li Likert tipi) DUWAS işkoliklik ölçeğinden faydalanılmıştır.

### 2.3. Araştırmanın Hipotezleri

**H1:** İşkoliklik, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H2:** İşkoliklik, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H3:** İşkoliklik, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H4:** İşkoliklik, kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H5:** İşkoliklik, unvana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H6:** İşkoliklik, çalışılan bilim alanına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

### 2.4. Analiz Yöntemi

Anket vasıtasıyla elde edilen verilerin analizi SPSS 21.0 programı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmadaki ölçeğin alt boyutlarını oluşturan maddelerin iç tutarlılıklarını belirlemek amaçlı Cronbach alpha katsayısı kullanılmıştır. Çalışma verileri raporlanırken minimum, maksimum, ortalama, standart sapma, medyan, birinci çeyreklik, üçüncü çeyreklik, frekans ve yüzde hesaplamaları yapılmıştır. Nicel verilerin normal dağılıma uygunlukları Shapiro-Wilk testi ve grafiksel incelemeler ile değerlendirilmiştir. Normal dağılım gösteren değişkenlerin iki grup arası değerlendirmelerinde Bağımsız gruplar t testi kullanılmıştır. Normal dağılım göstermeyen değişkenlerin iki grup arası değerlendirmelerinde Mann-Whitney U test kullanılmıştır. Normal dağılım göstermeyen değişkenlerin ikiden fazla grup arası değerlendirmelerinde ise, Kruskal-Wallis test uygulanmıştır. İstatistiksel anlamlılık  $p < 0,05$  olarak kabul edilmiştir.

### 3.BULGULAR

Tablo 1: Demografik Özelliklere İlişkin Bilgiler

	n	%
<b>Yaş</b>		
25 ve altı	4	2,3
26-35 arası	36	20,9
36-45 arası	55	32,0
46 ve üstü	77	44,8
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	95	55,2
Erkek	77	44,8
<b>Medeni durum</b>		
Bekar	43	25,0
Evli	129	75,0
<b>Kurumda çalışma süresi</b>		
1 yıldan az	16	9,3
1-5 yıl	28	16,3
6-10 yıl	28	16,3
11 yıl ve üstü	100	58,1
<b>Unvan</b>		
Araştırma görevlisi	17	9,9
Öğretim görevlisi	5	2,9
Dr. Öğretim üyesi	91	52,9
Doç. Dr.	22	12,8
Prof. Dr.	37	21,5
<b>Çalışılan bilim alanı</b>		
Sosyal bilimler	49	28,5
Fen bilimleri	41	23,8
Sağlık bilimleri	82	47,7

Tablo 1’de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Tablo’da görüldüğü üzere, katılımcıların %2,3’ünün (n=4) yaşı 25 ve altı iken, %20,9’unun (n=36) 26-35 arası, %32’sinin (n=55) 36-45 arası, %44,8’inin (n=77) 46 ve üstü olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların %55,2’si (n=95) kadın ve %44,8’i (n=77) erkektir.

Katılımcıların %25’i (n=43) bekar, %75’i (n=129) evlidir.

Katılımcıların bulundukları kurumda çalışma süreleri incelendiğinde; %9,3’ünün (n=16) 1 yıldan az, %16,3’ünün (n=28) 1-5 yıl arası, %16,3’ünün (n=28) 6-10 yıl arası, %58,1’inin (n=100) ise 11 yıl ve daha uzun süredir çalışmakta olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların %9,9’u (n=17) araştırma görevlisi iken, %2,9’unun (n=5) öğretim görevlisi, %52,9’unun (n=91) Dr. öğretim üyesi, %12,8’inin (n=22) Doç.Dr., %21,5’inin (n=37) ise Prof.Dr. olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların %28,5’i (n=49) sosyal bilimler, %23,8’i (n=41) fen bilimleri, %47,7’si (n=82) ise sağlık bilimleri alanında çalışmaktadır.

Tablo 2: Ölçek Maddelerine Verilen Yanıtların Dağılımları

	Hiç uygun değil	Uygun değil	Biraz uygun	Uygun	Tamamen uygun
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
1) Telaş içinde ve zamana karşı yarışan biri olarak görünüyorum.	18 (10,5)	43 (25)	42 (24,4)	48 (27,9)	21 (12,2)

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

2) İş yerindeki arkadaşlarım çalışmayı bıraktığımda dahi ben kendimi çalışmaya devam ederken bulurum.	17 (9,9)	50 (29,1)	37 (21,5)	39 (22,7)	29 (16,9)
3) Yaptığım işten hoşlanmasam dahi sıkı çalışmak benim için önemlidir.	20 (11,6)	36 (20,9)	48 (27,9)	56 (32,6)	12 (7)
4) Bir süreliğine işten uzaklaşmak istesem dahi kendimi sıklıkla o iş hakkında düşünürken bulurum.	14 (8,1)	28 (16,3)	46 (26,7)	55 (32)	29 (16,9)
5) Üstesinden gelebileceğimden çok daha fazlasını üstlenirim.	9 (5,2)	37 (21,5)	54 (31,4)	42 (24,4)	30 (17,4)
6) Bir şeyi yapmak istesem de istemesem de, o konuda çok sıkı çalışmam gerektiğine dair içten gelen bir zorlama hissediyorum.	15 (8,7)	23 (13,4)	53 (30,8)	50 (29,1)	31 (18)
7) Çalışırken işleri belli sürede bitireceğime dair koyduğum zaman sınırlamaları yüzünden kendimi zora sokarım.	13 (7,6)	43 (25)	47 (27,3)	49 (28,5)	20 (11,6)
8) Genellikle içimde beni çok çalışmaya iten bir şeyler olduğunu hissediyorum.	13 (7,6)	28 (16,3)	39 (22,7)	57 (33,1)	35 (20,3)
9) Çalışmaya, arkadaşlarımla birlikte vakit geçirmekten, hobilerimden veya boş zaman etkinliklerimden daha fazla vakit harcarım.	13 (7,6)	38 (22,1)	55 (32)	47 (27,3)	19 (11)
10) Bir iş üzerinde çalışmadığım zaman kendimi suçlu hissederim.	17 (9,9)	30 (17,4)	53 (30,8)	48 (27,9)	24 (14)
11) Yaptığım iş keyifli olmasa da çok çalışmaya kendimi mecbur hissederim.	18 (10,5)	47 (27,3)	56 (32,6)	34 (19,8)	17 (9,9)
12) Kendimi, telefonla konuşurken hem not alıp hem yemek yemek gibi, aynı anda iki veya üç işi aynı anda yaparken buluyorum.	17 (9,9)	37 (21,5)	46 (26,7)	43 (25)	29 (16,9)
13) İşten izin aldığımda kendimi suçlu hissederim.	49 (28,5)	59 (34,3)	36 (20,9)	19 (11)	9 (5,2)
14) Çalışmadığım zaman rahatlamakta güçlük çekiyorum.	42 (24,4)	60 (34,9)	39 (22,7)	21 (12,2)	10 (5,8)

Katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri yanıtların dağılımı Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 3: Ölçeğin Alt Boyutlarına İlişkin Bilgiler**

	Madde sayısı	Min-Maks (Medyan)	Ort±ss	İç tutarlılık
Aşırı çalışma	8	8-40 (24)	24,41±6,76	0,866
Kompulsif çalışma	6	6-30 (18)	18,34±5,04	0,818

Tablo 3’de, ölçeğin alt boyutlarına ilişkin bilgiler gösterilmiştir. Buna göre, DUWAS-TR Aşırı çalışma alt boyutu 8 maddeden oluşmaktadır. Katılımcıların bu alt boyuttan aldıkları puanlar 8 ile 40 arasında değişmekte olup, ortalama 24,41±6,76 iken medyan değerinin 24 olduğu saptanmıştır. Alt boyutu oluşturan maddelerin iç tutarlılık düzeylerinin 0,866 olduğu saptanmıştır.

DUWAS-TR Kompulsif çalışma alt boyutu 6 maddeden oluşmaktadır. Katılımcıların bu alt boyuttan aldıkları puanlar 6 ile 30 arasında değişmekte olup, ortalama 18,34±5,04 iken medyan değerinin 18 olduğu saptanmıştır. Alt boyutu oluşturan maddelerin iç tutarlılık düzeylerinin 0,818 olduğu saptanmıştır.

**Tablo 4: Yaşa Göre DUWAS-TR Alt Boyutlarının Kıyaslanması**

	n	Aşırı çalışma Medyan (Q1; Q3)	Kompulsif çalışma Medyan (Q1; Q3)
Yaş			
25 ve altı	4	22.5 (20,5;25,5)	15.5 (13,5; 19,5)
26-35 arası	36	27 (22; 31)	20 (15,5; 23)
36-45 arası	55	24 (21; 28)	18 (16; 22)
46 ve üstü	77	24 (18; 29)	18 (14; 21)
<b>P</b>		<b>0,147</b>	<b>0,214</b>

Kruskal-Wallis test

Q1: Birinci çeyreklik

Q3:

Üçüncü çeyreklik

Tablo 4’de yaşa göre ölçeğin alt boyutlarının kıyaslanması sunulmuştur. Buna göre, katılımcıların yaşlarına göre DUWAS-TR Aşırı çalışma ve Kompulsif çalışma alt boyut puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 5: Cinsiyete Göre DUWAS-TR Alt Boyutlarının Kıyaslanması**

	n	Aşırı çalışma Ort±ss	Kompulsif çalışma Ort±ss
<b>Cinsiyet</b>			
Kadın	95	24,18±6,36	18,38±4,78
Erkek	77	24,7±7,26	18,29±5,38
<b>p</b>		<b>0,616</b>	<b>0,904</b>

Bağımsız gruplar t testi

Cinsiyete göre ölçeğin alt boyutlarının kıyaslanması Tablo 5’de gösterilmiştir. Tablo 5 incelendiğinde, katılımcıların cinsiyetlerine göre DUWAS-TR Aşırı çalışma ve Kompulsif çalışma alt boyut puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 6: Medeni Duruma Göre DUWAS-TR Alt Boyutlarının Kıyaslanması**

	n	Aşırı çalışma Ort±ss	Kompulsif çalışma Ort±ss
<b>Medeni durum</b>			
Bekar	43	24,88±6,77	18,65±5,07
Evli	129	24,26±6,78	18,23±5,05
<b>p</b>		<b>0,600</b>	<b>0,639</b>

Bağımsız gruplar t testi

Tablo 6’da, katılımcıların medeni durumunları incelendiğinde, DUWAS-TR Aşırı çalışma ve Kompulsif çalışma alt boyut puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 7: Kurumda Çalışma Süresine Göre DUWAS-TR Alt Boyutlarının Kıyaslanması**

	n	Aşırı çalışma Medyan (Q1; Q3)	Kompulsif çalışma Medyan (Q1; Q3)
<b>Kurumda çalışma süresi</b>			
1 yıldan az	16	27,5 (23; 31,5)	18,5 (16; 23)
1-5 yıl	28	23 (21; 27,5)	19,5 (15; 22,5)
6-10 yıl	28	24 (19,5; 31)	18 (15; 23)
11 yıl ve üstü	100	24 (19,5; 29)	18,5 (14,5; 22)
<b>P</b>		<b>0,413</b>	<b>0,902</b>

Kruskal-Wallis test

Q1: Birinci çeyreklik

Q3: Üçüncü çeyreklik

Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre DUWAS-TR Aşırı çalışma ve Kompulsif çalışma alt boyut puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ( $p>0,05$ ) (Tablo 7).

**Tablo 8: Katılımcıların unvanlarına göre DUWAS-TR alt boyutlarının kıyaslanması**

	n	Aşırı çalışma Medyan (Q1, Q3)	Kompulsif çalışma Medyan (Q1, Q3)
<b>Unvan</b>			
Araştırma görevlisi	17	24 (22, 27)	20 (15, 22)
Öğretim görevlisi	5	24 (23, 35)	23 (18, 23)
Dr. Öğretim üyesi	91	24 (18, 29)	18 (15, 21)
Doç. Dr.	22	26 (23, 31)	21 (17, 24)
Prof. Dr.	37	25 (22, 30)	19 (14, 22)
<b>p</b>		<b>0,254</b>	<b>0,198</b>

Kruskal-Wallis test

Q1: Birinci çeyreklik

Q3: Üçüncü çeyreklik

Tablo 8’de görüldüğü gibi, katılımcıların unvanlarına göre DUWAS-TR Aşırı çalışma ve Kompulsif çalışma alt boyut puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 9: Çalışılan Bilim Alanına Göre DUWAS-TR Alt Boyutlarının Kıyaslanması**

	n	Aşırı çalışma	Kompulsif çalışma
		Ort±ss	Ort±ss
Çalışılan bilim alanı			
Sosyal bilimler	49	25,53±6,78	19,04±5,02
Fen bilimleri	41	25,39±6,87	18,51±5,15
Sağlık bilimleri	82	23,26±6,59	17,83±5,01
<b>p</b>		<b>0,100</b>	<b>0,402</b>

Tek yönlü varyans analizi

Tablo 9 incelendiğinde, katılımcıların çalıştıkları bilim alanına göre DUWAS-TR Aşırı çalışma ve Kompulsif çalışma alt boyut puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ( $p>0,05$ ).

#### 4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Kavramsal geçmişi 1970’li yıllara uzanan işkoliklik davranışı bugün hala günümüzde iş yaşamındaki problemlerden biridir. Kuşkusuz her birey, değişen ve dönüşen günümüz iş dünyasına uyum sağlamak durumundadır. Ancak bu durum, kişinin sağlığını ve hayatını etkileyecek, kişiye zarar verecek boyutlara kadar varmamalıdır.

Bu çalışmada, işkolikliğin demografik değişkenler üzerinde etkisinin olup olmadığını incelemek hedeflenmiştir. Bu amaca yönelik, çalışmanın hipotezleri oluşturulmuştur.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, yaşa göre işkolikliğin alt boyutları (aşırı çalışma ve kompulsif çalışma) bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ( $p=0,147$ ;  $p=0,214$ ,  $p>0,05$ ). Atabay 2016 yılındaki çalışmasında, işkolikliğin yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir (Atabay, 2016). Bu çalışmada da, benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Cinsiyete göre işkolikliğin alt boyutları (aşırı çalışma ve kompulsif çalışma) bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p=0,616$ ;  $p=0,904$ ,  $p>0,05$ ). Akın ve Oğuz (2010) çalışmalarında işkolikliğin cinsiyete göre farklılık göstermediğini ortaya koymuşlardır (Akın ve Oğuz, 2010). Yine Yüksekbiçgili ve Akduman (2016) çalışmalarında, cinsiyet ve işkoliklik arasında anlamlı bir farklılık bulamamışlardır (Yüksekbiçgili ve Akduman, 2016). Çalışmada da benzer sonuçlar belirlenmiştir.

Medeni duruma göre işkolikliğin alt boyutları (aşırı çalışma ve kompulsif çalışma) bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ( $p=0,600$ ;  $p=0,639$ ,  $p>0,05$ ). Kasap ve Canbaz’ın 2017 yılında yaptıkları çalışmalarında medeni durumla anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Kasap ve Canbaz, 2017). Yine Atabay (2016)’ın çalışmasında, işkolikliğin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediğini belirlemiştir (Atabay, 2016). Akçakanat (2017)’in çalışmasında işkoliklik ve medeni durum arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir (Akçakanat, 2017). Yüksekbiçgili ve Akduman (2016)’ın çalışmasında, medeni durum ve işkoliklik arasında anlamlı bir farklılık tespit

edilmemiştir (Yüksekbilgili ve Akduman, 2016). Çalışmamızın bulgularının literatürdeki bu çalışmalarla örtüştüğü görülmektedir.

Yalçınsoy ve Aksoy (2019)'un çalışmasında işkoliklik ve demografik değişkenler arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır (Yalçınsoy ve Aksoy, 2019). Çalışmamızın bulgularıyla da benzerlik göstermektedir.

Kurumda çalışma sürelerine göre işkolikliğin alt boyutları (aşırı çalışma ve kompulsif çalışma) bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p=0,413$ ;  $p=0,902$ ,  $p>0,05$ ).

Unvanlara göre işkolikliğin alt boyutları (aşırı çalışma ve kompulsif çalışma) bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ( $p=0,254$ ;  $p=0,198$ ,  $p>0,05$ ). Akçakanat (2017)'in akademisyenler üzerindeki çalışmasında da işkoliklik ve unvan arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (Akçakanat, 2017).

Çalışılan bilim alanına göre işkolikliğin alt boyutları (aşırı çalışma ve kompulsif çalışma) bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ( $p=0,100$ ;  $p=0,402$ ,  $p>0,05$ ). Elde edilen bulgular göz önüne alındığında, çalışmanın hipotezleri reddedilmiştir.

Buna ek olarak, literatürde çalışma ile benzer sonuçlar göstermeyen ve demografik değişkenlere göre işkolikliğin farklılaştığı çalışmalar da mevcuttur (Spence ve Robbins, 1992; Burke, 1999; Hogan vd., 2016; Harpaz ve Snir, 2013). Bu çalışma, bazı araştırmalarla benzer sonuçlara sahipken, bazı araştırmalarla da örtüşmediği görülmüştür.

Çalışmamızın kısıtı, çalışmaya dahil olan kişi sayısı azlığı ve tek bir meslek grubu içerisinde yoğunlaşmasıdır. Örneklem grubu akademisyenler olarak belirlenen bu çalışma, ileride farklı sektörlerde daha fazla çalışanın da çalışmaya dahil edilmesiyle birlikte farklı sonuçlara ulaşılabilir.

## KAYNAKÇA

- Akın, U., Oğuz, E. (2010). Öğretmenlerin İşkoliklik ve Tükenmişlik Düzeylerinin İlişkisi ve Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16 (3), 309-327.
- Akçakanat, T., Mücevher, M.H., Demirgil, Z. (2017). İşkolikliğin Kuşaklara Göre Karşılaştırılması: Süleyman Demirel Üniversitesi Akademisyenleri Üzerine Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (3), 135-155.
- Atabay, İ. (2016). Muhasebe Meslek Mensuplarında İşkoliklik Düzeyinin Tespitine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12 (12), 729-742.
- Aziz, S., Zickar, M.J. (2006). A Cluster Analysis Investigation of Workaholism as a Syndrome. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11 (1), 52-62.
- Burke, J.R. (2003). Workaholism in Organizations: Gender Differences. *Sex Roles*, 41 (3), 333-345.
- Burke, R.J., Mathiesen, S. (2004). Short Communication: Workaholism Among Norwegian Journalists: Antecedents and Consequences. *Stress&Health*, 20, 301-308.
- Burke, R.J., Matthiesen, S.B., Pallasen, S. (2006). Personality Correlates of Workaholism. *Personality and Individual Differences*, 40, 1223-1233.

- Doğan, T., Tel, F.D. (2011). DUWAS İŞKOLİKLİK ÖLÇEĞİ TÜRKÇE FORMUNUN (DUWAS-TR) GEÇERLİK VE GÜVENİLİRLİĞİNİN İNCELENMESİ. *AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 61-69.
- Gordon, S.E., Shi, X. (2021). The Well-being and Subjective Career Success of Workaholics: An Examination of Hospitality Managers' Recovery Experience. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 2-11.
- Gorgievski, M.J., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. (2010). Work Engagement and Workaholism: Comparing The Self-employed and Salaried Employees. *The Journal of Positive Psychology*, 5 (1), 83-96.
- Harpaz, I., Snir, R. (2003). Workaholism: Its Definition and Nature. *Human Relations*, 56 (3), 291-319.
- Hogan, V.J., Hogan, M.J., Hodgins, M. (2016). A Study of Workaholism in Irish Academicians. *Occupational Medicine*, 66 (6), 460-465.
- Kasap, B.B., Canbaz, S. (2017). Kırklareli İlinde Eğitim ve Sağlık Sektöründe İşkoliklik Üzerine Bir Araştırma. *Pesa International Journal of Social Studies*, 3(4), 42-58.
- Limosin, F. (2008). L'addiction Au Travail. *La lettre du Psychiatre*, 4 (5), 140-143.
- Machado, T., Descrumaux, P., Dose, E. (2015). L'addiction Au Travail: Quels de la Charge de Travail, de la Dissonance Emotionnelle et du Surinvestissement? *Pratiques Psychologiques*, 21, 105-120.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., Bakker, A.B. (2006). Dr.Jekyll or Mr Hyde? On The Differences Between Work Engagement and Workaholism. 9. Bölüm. *Research Companion to Working Time and Work Addiction*, Ed. Ronald J.Burke, Edward Elgar, 193-217.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Van der Heijden, F.M.M.A. (2009). Workaholism, Burnout and Well-being Among Junior Doctors: The Mediating Role of Conflict. *Work&Stress*, 23 (2), 155-172.
- Shifron, R., Reysen, R.R. (2011). Workaholism: Addiction To Work. *The Journal of Individual Psychology*, 67 (2), 136-146.
- Shimazu, A., Schaufeli, W.B. (2009). Is Workaholism Good or Bad for Employee Well-being? The Distinctiveness of Workaholism and Work Engagement Among Japanese Employees. *Industrial Health*, 47, 495-502.
- Spence, J.T., Robbins, A.S. (1992). Workaholism: Definition, Measurement and Preliminary Results. *Journal of Personality Assessment*, 58, 160-178.
- Yalçınsoy, A., Aksoy, C. (2019). Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşkoliklik Arasındaki İlişki. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 6(1), 365-375.
- Yüksekbilgili, Z., Akduman, G. (2016). Demografik Faktörlere Göre İşkoliklik. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (57), 512-525.

## BELİRSİZ ÇEVRE KOŞULLARINA ESNEK ÇÖZÜMLER: SANAL ORGANİZASYONLAR

Ela OĞAN<sup>1</sup>  
Ayşen Reyhan WOLFF<sup>2</sup>

### Özet

Dijitalleşme sürecinin hızlandığı günümüz koşullarında sanal organizasyonlar, fiziki bir gerçeklikten bağımsız olarak zihinde biçimsel bir anlam kazanmaktadır. Sanal organizasyonlar, faaliyetlerini elektronik sistemler ve süreçler ile yerine getiren kuruluşlar olup küresel dünya düzeninde daha önemli bir konuma yerleşmeye başlamıştır. Çevresel belirsizlikler ise organizasyonları adaptasyona ve yenilenmeye zorlamaktadır. Belirsizliğin derecesine göre değişimin hızı da farklılaşmaktadır. Örneğin 2019 yılının son günlerinde ortaya çıkan ve 2020 yılında küresel olarak kabul edilen COVID-19 salgını gibi ani değişimler söz konusu olabilmektedir. Yaşanan bu tarz gelişmelerin işletme yapılarını ve fonksiyonlarını ağ tabanlı yapılara dönüştürdüğü gözlenmektedir. Sanal organizasyonların belirsiz çevre koşullarına uyum sağlamasına imkân veren unsurlar esnek yapıya sahip olması, hiyerarşiden uzak olması, iletişimin yatay ve çapraz olarak sağlanması, yalın örgütlenilmesi, temel yetenekleri barındırması olarak ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla sanal organizasyonlar, belirsiz çevre koşullarındaki yönetim yapılarına bir çözüm olarak görülmektedir. Bu çalışmada sanal organizasyon yapıları, belirsiz çevre koşullarına esnek bir çözüm olarak sunulmaktadır. Bu kapsamda sanal organizasyonlar ve belirsiz çevre koşulları arasındaki bağlantılar açıklanarak sanal organizasyonların güçlü ve zayıf yönlerinden bahsedilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Sanal Organizasyonlar, Esnek Çözüm, Belirsiz Çevre Koşulları.

## FLEXIBLE SOLUTIONS TO UNCERTAIN ENVIRONMENTAL CONDITIONS: VIRTUAL ORGANIZATIONS

### Abstract

In nowadays conditions where the digitalization process is accelerating, virtual organizations gain a formal meaning in the mind independent of a physical reality. Virtual organizations are establishment that carry out their activities with electronic systems and processes and have started to take a more important position in the global world order. Environmental uncertainties force establishments to adapt and renewal. The speed of change also varies according to the degree of uncertainty. For instance, there may be sudden changes such as the COVID-19 epidemic that emerged in the last days of 2019 and was accepted globally in 2020. It is observed that such developments have transformed business structures and functions into network-based structures. Elements that allow virtual organizations to adapt to uncertain environmental conditions; It can be expressed as having a flexible structure, being away from hierarchy, providing communication horizontally and diagonally, being organized lean, and having basic skills. Therefore, virtual organizations are seen as a solution to management structures in uncertain environmental conditions. In this study, virtual organization structures are presented as a flexible solution to uncertain environmental conditions. In this context, the links between virtual organizations and uncertain environmental conditions are explained, and the strengths and weaknesses of virtual organizations are mentioned.

**Keywords:** Virtual Organizations, Flexible Solution, Uncertain Environmental Conditions.

## GİRİŞ

Dünyayı küreselliğe götüren sürecin en önemli boyutunun; bilgi ve iletişim teknolojilerindeki yenilik ve gelişmelerin olduğunu söylemek mümkündür. 19.

<sup>1</sup> Öğr. Gör., Artvin Çoruh Üniversitesi, [elaogan40@gmail.com](mailto:elaogan40@gmail.com)

<sup>2</sup> Prof. Dr., Giresun Üniversitesi, [aysenwolff@hotmail.com](mailto:aysenwolff@hotmail.com)



yüzyılın başlarında bilgisayar ve ağ sistemlerinin temelleri atılmaya başlanarak yine 19. yüzyıl ortalarına doğru önemli yenilikler ortaya çıkarılmıştır. 1980'li yıllara gelindiğinde ise kişisel bilgisayarların yaygınlaşmaya başladığı ve bu gelişmeleri takiben ağ teknolojisinin de 1990'lı yılların ortalarında mesajlaşmaya, e-posta gönderip-almaya, tartışma forumlarına, bloglara ve world wide web ile gelen sanal ortamlara olanak sağladığı görülmektedir. Bahsedilen bu süreç aynı zamanda toplumsal anlamda bilgi toplumunu da ortaya çıkarmış olmaktadır. Bilgi toplumu olmanın en önemli özelliği; bilgi ve teknolojiyi kullanarak işlerde, faaliyetlerde hızlı olabilmek, zamandan ve fiziksel mekânlardan tasarruf sağlayabilmektir. İşletmelerin de toplumsal geçiş süreçlerinde gelişmelere, yeniliklere hızlı uyum sağlayabilmeleri; amaçlarını gerçekleştirerek başarı elde etmeleri açısından gerekli görülmektedir. İşletmeler faaliyetlerini bilgisayar temelli süreçlere aktarmaya başlamış ve sanal organizasyon yapılarını yaygınlaştırmıştır.

Toffler (2008, s. 15), tarımın başlaması ile doğan, endüstri devriminin ortaya çıkardığı toplumsal gelişmelerle devam eden ve bilgi/iletişim teknolojilerinde yaşanan büyük yeniliklerin insanlık tarihinde yeni dönemleri başlattığını ifade etmektedir. Her bir dönemin toplumsal anlamda kritik unsurları bulunmaktadır ve kendine has özellikleri de içerisinde barındırmaktadır. İşletme literatürü açısından bakıldığında, sanal organizasyon yapılarının doğuşunu yeni bir uygarlık olarak görmenin doğru bir algılama olduğu düşünülmektedir.

İşletmeler, küreselleşen dünya düzeni, yeni teknolojik gelişmelerde yaşanan hızlı değişim ve etkileşimler sonucunda belirsizlik düzeyi yüksek çevreler ile daha çok karşı karşıya kalmaktadır. Çevre koşullarının belirsizliğinin işletmeler açısından en büyük sorunu adaptasyondur yani değişikliklere hızlı yanıt verememedir. Değişimleri hızlı adapte edebilen işletmelerin çevreye duyarlı yönetim yapıları olan esnek, şebeke temelli yapılar ile bunu başarabilmeleri mümkün olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018, s. 359). Çünkü adaptasyon ile kazanılacak rekabet fırsatları için özgün değişimler gerekmektedir (Wolff, 2005, s. 146).

Modern örgüt yapılarındaki değişimler ile birlikte matris örgüt yapılarının ortaya çıkması mümkün olmuş ve bu gelişme de hiyerarşik kademelerden uzak olan daha esnek örgüt yapılarını gündeme getirmiştir (Aksay, 2015, s. 117). Matris organizasyon yapılarının da şebeke yapılara ortam hazırladığını söyleyebiliriz. Yüksel ve Murat'a (2001) göre, şebeke organizasyonun bir çeşidi olan sanal organizasyonlar, hızla gelişen bilişim teknolojilerinin sonucunda oluşan; gerçek organizasyonların sahip olduğu etkiye sahip olan ancak fiziksel olarak var olmayan organizasyon yapısını ifade etmektedir (Bolat vd., 2008, s. 330). Sanal organizasyonlar geleneksel organizasyonlardan, yapı ve işleyiş

süreçlerinde farklılıklar taşımaktadır. Sanal organizasyonlar, ortak amaç çerçevesinde, kendi birimlerinde karar verme yeteneğine sahip modüler yapılardan oluşmaktadır. Aynı zamanda ağ tabanlı koordinasyonu gerçekleştiren, kendi kendilerine organize olabilen farklı yeteneklerde, esnek ve heterojen yapıdadır. Sanal organizasyon yapılarında iletişim daha çok yatay kanallar aracılığıyla gerçekleşerek merkezileşmeden uzaklaşmaktadır (Hout ve Bekkers, 2000, s. 196-197). Sanal organizasyonların faaliyetlerinde ve çeşitli iş süreçlerinde kullandıkları bazı dijital ortamlar arasında; internet, intranet, extranet, e-iş süreçleri, e-devlet, e- ticaret ve farklı internet tabanlı uygulama altyapıları sayılabilir.

Bu çalışmada çevresel belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda değişime uyum sağlayabilmek amacıyla bilgi ve teknoloji alanında ortaya çıkan yeniliklerin işletme yapı ve süreçlerinde uygulanabilmesini sağlayabilen sanal organizasyonlar ile ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmaktadır. Bu anlamda sanal organizasyonların esnek yapıları sayesinde çevreye uyumun gerçekleştirilmesi ile belirsizliklerle baş etmede hızlı çözümler sunduğu ve belirsiz çevrede alternatif çözümleri uygulayabilmenin fırsatları ortaya çıkarabileceği görüşü savunulmaktadır. Çalışmada, sanal organizasyon kavramı, sanal organizasyonun unsurları, güçlü ve zayıf yönlerinden bahsedilmektedir.

### **Belirsiz Çevre Koşullarında Bir Çözüm Olarak Esnek Yapılar: Sanal Organizasyonlar**

İşletmenin faaliyette bulunduğu çevre ile ilgili bilgilerinin daha net olduğunun varsayıldığı koşullarda belirsizliğin nispeten daha az olduğu belirtilmektedir. İşletme, daha önceki deneyimleri sayesinde sorunlara karşı çözüm alternatiflerini ortaya çıkarabilmekte ve öngörüler sunabilmektedir (Koçel, 2018, s. 99). İşletmenin faaliyetlerine etki eden çevresel koşulların durağan seyrinden farklı bir duruma geçtiği dolayısıyla sahip olduğu deneyimlerinden sorunların çözümlerini kestirememesi söz konusu olduğunda ise yüksek seviyede belirsiz koşulların varlığından söz edilebilmektedir. Belirsizliğin yüksek olduğu böyle durumlarda işletmenin ihtiyacı olan bilgilere erişimindeki kısıtlar nedeniyle geleceğin netliğinden bahsetmek de güçleşmektedir. İşletme çevresi, belirsizliğin neden olduğu risklerle de karşı karşıya kalmaktadır (Daft vd., 2010, s. 146). İşletmenin çevresini oluşturan; işletme iç çevresi, sektör (yakın) çevresi ve genel (uzak) çevresinde meydana gelen değişimler, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmede bazı belirsizlikleri ortaya çıkarabilmektedir. Bu kapsamda işletmenin genel çevresinde ortaya çıkan teknolojik, ekonomik, politik, sosyo-kültürel, demografik ve uluslararası değişimler; sektör çevresinde ortaya çıkan müşteriler, rakipler, tedarikçiler ve ürünler ile ilgili değişimler; işletme iç çevresinde kaynakları ve varlıkları ile ilgili ortaya çıkan değişimler söz konusu

olabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018, s. 67). İşletmenin faaliyetlerini etkileyebilecek bu değişimlerin de beraberinde yenilikleri gündeme getirmesi kaçınılmaz olmaktadır. Bir anlamda işletmelerin değişime adaptasyonu için yenilikleri benimsemeleri bir gereksinim olarak ortaya çıkmaktadır. Çevresel belirsizlik unsurları, işletmeler için olumsuz ve riskli durumlar olarak algılandıkça da diğer taraftan rekabeti güçlendirebilecek fırsatlara dönüştürülebilmesi açısından olumlu bir bakış açısını içermektedir. Günümüzde özellikle bilgi ve teknoloji alanında yaşanan gelişmelerin diğer çevresel unsurları değiştirmede itici bir güce sahip olduğu görülmektedir. İşletme faaliyet ve süreçlerine yansıyan değişim, çevreye uyuma odaklı süreçleri benimsemeyi gerektirmektedir. Bu nedenle değişen teknolojik sistemlerin işletme yapı ve süreçlerine alternatifleri ortaya çıkardığı söylenebilir. Bu anlamda bilgi ve teknolojiye yenilikler, organizasyon yapılarını teknolojik altyapıya uyumlu sistemlere dönüştürmektedir. Sanal organizasyonların esnek yapıya sahip olmaları, hiyerarşiden uzaklaşmaları, iletişimin yatay ve çapraz olarak sağlanması, yalın örgütlenmeye meyilli olarak temel yetenekleri barındırması; belirsiz çevre koşullarına çabuk uyum sağlamalarına imkân vermektedir. Dolayısıyla sanal organizasyonlar, belirsiz çevre koşullarında yönetim yapılarına bir çözüm olarak görülmektedir.

Mindrum'a göre (1995: 144) sanal yapılar, fiziksel olarak var olmadan etki yaratabilen güçlü yapılardır. Diğer bir ifade ile sanal sistemler fiziki olarak yer kaplamasalar da zaman ve mesafeden uzaklaşarak ama gücünü yitirmeden kendini hissettirebilmektedir (akt: Varol ve Tarcan, 2000, s. 26). Sanallaştırılmak istenen sistemlerin öncelikle sahip olduğu gücün kaynağının bulunmasını gerektirmektedir. Sonraki aşamada ise sahip olduğu bu güç kaynağının, teknolojiler ile birlikte zaman ve mekândan bağımsız işlevini sürdürüp sürdüremeyeceği araştırılmalıdır (Varol ve Tarcan, 2000, s. 26). Bilgi ve iletişim teknolojileri ve bunların gelişmeye devam etmesi sanal sistemleri desteklemektedir. Ağ teknolojileri sayesinde uzak yerlerdeki organizasyonlar birbirine bağlanmakta ve iş birlikleri kolaylaşmaktadır. İnternet, intranet ve extranet bağlantılar sanal organizasyonların alt yapısını oluşturmaktadır (Şenel, 2011, s. 60). 21. yüzyıl organizasyon yapıları giderek daha fazla sanal süreçlere yönelmeye başlamışlardır. Organizasyonların sanallaşmasında, alt yapı, yazılım, iletişim gibi bazı sorunlar da göze çarpmaktadır (Atasever, 2017, s. 45). Organizasyonların birlikte oluşturdukları sanal iş birlikleri, dış kaynaktan faydalanma gibi yöntemler sayesinde sorunlarını çözmeleri önerilmektedir. Sanal organizasyonların ortaya çıkış nedenlerinden birisi de zaten pazardaki diğer temel yetenekler ile iş birlikleri oluşturarak organizasyonun rekabet avantajlarını yükseltmektedir (Bekmezci, 2018, s. 376). Bunun yanı sıra sanal sistemler, yöneticilere vizyon kazandırarak strateji geliştirmeyi sağlamaktadır.

Burada önemli bir nokta olarak; liderlerin sanal yapıyı bir bütün olarak düşünmesi ve doğru kararları ile katkı sağlamasıdır (Varol ve Tarcan, 2000, s. 31).

### **Literatür**

Palmer ve Speier (1997), sanal organizasyon modelinin bir tipolojisini ortaya çıkarmışlardır. Dört farklı sanal organizasyon türünden bahsetmektedir. Sanal ekipler, Sanal projeler, Geçici Sanal Organizasyonlar, Kalıcı Sanal Organizasyonlardır. Gunasekaran ve Ngai (2003), sanal organizasyonların giderek yaygınlaştığını ileri sürmektedir. İşletmelerin stratejik ortaklıklar ve iş birlikleri ile temel iş süreçlerinde dış kaynaklardan yararlanarak başarılı olduklarını ifade etmektedir. Yücebalkan (2003), sanal liderliğin temelinde kişisel yeterliliklerin, sosyal yeterliliklerin ve sezgilerin var olduğunu ifade etmektedir. Bütünsel bir bakış açısıyla sanal yeterliliklerin; sosyal ve kişisel yeterlilikleri kapsadığını savunmaktadır. Bebitoğlu (2003), bilişim fırsatlarını yakalamak amacıyla bilgi ve iletişim alt yapısının entelektüel sermaye ile birleştirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Yönetim yapılarının sanallaşmasının verimlilikte ve refah düzeyinde artış sağlayacağını vurgulamaktadır. Mirap (2004), sanal organizasyonlarda elektronik iletişim etkinliğinin artırılması için teknolojik yeterliliğin sağlanmasının ve çalışanların da bu duruma uyumunun gerekliliğini savunmaktadır. Atasever'e göre (2005), değişken çevre unsurlarının incelenerek geliştirilmesinin; sanal organizasyonların yönetimi için önemine vurgu yaparak farklılıkların göz önünde bulundurulması gerektiğinin ifade etmektedir. Aynı zamanda uzaktan çalışmaya uygun işletme kültürüne sahip olmayan organizasyonun, başarılı olamayacağını belirtmektedir. Sadykova (2008), sanal organizasyonlar açısından insan kaynaklarının yönetiminin stratejik önem taşıdığını ve her yönetim aşamasında çok daha dinamik bir süreç içinde ele alınması gerektiğini ifade etmektedir. Sanal organizasyonların; esnek, değişime kolay uyum sağlayabilen ve yüksek vasıflı işgücünün oluşturulması amacını gerçekleştirmelerinin gerekliliğini belirtmektedir. Seçilmiş (2010), teknolojik gelişmelere bağlı olarak çalışma biçimleri ve sürelerinde yenilikler yaşanmakta olduğunu ve evde çalışma, mobil çalışma gibi iş yeri tercihlerinin ortaya çıktığını ifade ederek bunun ise kalifiye personelin sanal organizasyonları tercih etmesine neden olduğu belirtmektedir. Gülcemal (2011), sanal organizasyonların öğrenen organizasyonlar olduğunu ifade ederek bu özelliğinin onun esnek, hızlı yapılara dönüştürdüğünü belirtmektedir. Şenel (2011), sanal organizasyon müşterilerinin teknolojiye uyumlarının sağlanmasıyla, sunulan hizmetlerin kalitesinin daha iyi ortaya konulacağını altını çizmektedir. Çakmak'a göre (2016), sanal organizasyonların mekândan ve zamandan bağımsız olarak faaliyetlerini yerine getirmeleri, geleneksel organizasyonlardan farklılaşmalarına neden olmaktadır. Bu işletmelerin, hiyerarşik yapıyı ortadan kaldıran, yenilikçi, tüketici isteklerini

daha hızlı karşılayabilecek ve esnek organizasyon yapılarını kullanmaları rekabet avantajı elde etmelerini sağlamaktadır. Kırel (2017), değişen teknolojinin, bağımsız yer ve zamanlarda yerine getirilen yeni iş yapma modellerini gerektirdiğini savunmaktadır. Sanal yapılarda kontrol sorunlarının yaşanabileceğini ve örgütsel davranışı sanal yapılara uyumlu olacak şekilde benimsetilmesine dikkat çekmektedir. Atasever (2017), sanal organizasyonların krizlere karşı etkili çözümlerinin olabileceğini belirtmektedir. Bekmezci ise (2018), sanal organizasyon yapılarının kıt kaynakları kullanarak az maliyetle rekabet avantajına sahip olduklarını belirtmektedir. Çünkü sanal organizasyonların esnek yapıda olmasından dolayı, değişen çevre koşullarına hızlı cevap verebildiğini ifade etmektedir.

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### Sanal Organizasyon Kavramı

Sanal, kelime olarak “fiziksel olarak yer kaplamayıp zihinde tasarlanan, mevhum, farazi, tahmini” anlamına gelmektedir (TDK, 2021). Koçel ise (2018, s. 439), İngilizce karşılığı “virtual” olan “sanal” kavramını, “fiilen bulunmayan ancak varmış gibi algılanan anlandığını belirtmektedir. Sanal organizasyon ise, fiziksel çaba ve işlemlerden farklı olarak faaliyetlerini bilgisayar ağları üzerine yapılandırılmış dijital süreçler ile yürüten organizasyonları ifade etmektedir (Eren, 2013, s. 150).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi, küresel pazar ve etkilediği ekonomik gelişmeler, kaliteli iş, daha ucuz emek, düşük sermaye, hız ve zaman, arazi ve kira maliyetlerinde artış, düşük maliyet, müşteri hizmetlerindeki gelişmeler sanal organizasyon yapılarının giderek artmasının nedeni olarak söylenebilmektedir (Ataman, 2002, s. 405). Koçel’in de (2018, s. 440) belirttiği gibi bahsedilen bu gelişmeler organizasyonları: “daha ucuz, daha kaliteli ve daha hızlı” üretmeye sevk etmektedir.

Teknoloji ve bilim alanındaki gelişmeler yönetim yapılarını da değişime uyum sağlamaya sevk etmektedir. Yaşanan gelişmelerle beraber önceleri organizasyon yapılarının sadece belli bölümlerinde uygulanan ağ sistemleri zamanla organizasyon bütününe ve daha sonra da tüm dünyadaki ağ sistemlerine bağlanabilmiştir (Black ve Edwards, 2000, s. 567). Böylece organizasyonlarda temel yeteneklere vurgu yapılması, dış kaynaklardan yararlanmaya zemin hazırlamış; dış kaynaklardan yararlanmanın yaygınlaşması şebeke organizasyonları ortaya çıkararak nihayetinde de sanal organizasyonların ortaya çıkmasını sağlamıştır (Koçel, 2018, s. 440). Diğer bir şekilde ifade edilecek olursa,

organizasyonlar teknolojik yenilikleri uygulayarak daha ucuz, daha kaliteli, daha hızlı faaliyetlerini sanallaştırmayı amaçlamaktadır (Kırel, 2007, s. 94).

Bir organizasyonun sanal hale gelmesinde aşağıdaki etkenler önemlidir (Koçel, 2018, s. 441):

- İş ve işlemlerin bilgi ve iletişim teknolojileri ile yapılması,
- Organizasyon içi iletişimi sağlayan ağ sistemine sahip olma,
- Organizasyonun temel yeteneklere yönelmesi,

Organizasyonel kültürü oluşturma,

- Diğer faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanma,
- Stratejik sanal iş birlikleri oluşturma,
- Ortak amaçlarla harekete geçmedir.

Sanal organizasyonların oluşturulması için uygun koşulların yaratılması gerekmektedir. Öncelikle bu amaç doğrultusunda organizasyon yapısında yeniliklerin uygulanmaya başlanması gerekmektedir. Organizasyonun sistemlerinde ve süreçlerinde ağ temelli modellere geçerek adaptasyon sağlanmalıdır (Kırel, 2007, s. 94). Sanal organizasyon, “iş ortaklığı ağı”nı ifade etmektedir. Dolayısıyla sanal organizasyonların yapısının hiyerarşiden uzaklaşarak çevre ile iletişimine hızlı biçimde geçebileceği ağ bağlantılarına yer vermesi beklenmektedir (Ahuja ve Carley, 1999, s. 6). Başka şekilde ifade edilecek olursa; sanal organizasyonlar yapılarının geleneksel yapılardan ayrıldığı ve ağ bağlantıları sayesinde sınırları aştığı belirtilmektedir. Bu yapısı sayesinde sanal organizasyonlar sürekli öğrenme ve yenilenme sayesinde rekabet avantajını arttırmaktadır (Sadykova, 2008, s. 5).

Sanal organizasyonların özellikleri ise şöyle sıralanabilir Yüksel ve Murat, 2001; Seymen, 2000 Akt: Bolat vd., 2008, s. 331):

Sanal organizasyonlar ürün ve hizmetlerinde değer yaratan, taklit edilemeyen temel yeteneklere yönelmektedir.

Sanal organizasyonlara bilgi ve iletişim teknolojilerine bağımlıdırlar ve dolayısıyla daha yalın ve basık örgüt yapısına sahiptirler.

Sanal organizasyonların sınırları belirsizdir.

Sanal organizasyonlar geçici zaman bir araya gelerek amaçlarını gerçekleştirdiklerinde dağılabilir.

Bir organizasyonun sanal organizasyon yapısına dönüşebilmesi diğer bir ifade ile fonksiyonlarını fiziki bir mekâna bağlı olmaksızın ağ temelli bağlantılar ile

gerçekleştirebilmesi için; faaliyet gösterdiği alanın, ürettiği ürün veya hizmetlerin niteliğinin, insan kaynakları sermayesinin, sahip olduğu alt yapı ve süreçlerin sanal organizasyon yapısına uygun olması gerekmektedir.

Sanal organizasyon yapılarının faaliyet süreçleri bilgi ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile sanal ortam için uygun işler daha çok bilginin işlenmesi ve yaratılması ile ilgili olmaktadır. Bu nedenle organizasyonun sorması gereken bir soru; iş için fiziksel ilişkilerin ne kadar gerekli olduğudur. Fiziksel ilişkilerin az olması; işin sanal ortam için o denli uygun olması anlamına gelmektedir. Sanal ortamda çalışanların ileri teknolojik alt yapı ile işleri yapıp yapamayacağı, işin sanal ortam için uygun olup olmadığının değerlendirilmesinde ise önemli bir faktördür. Yine diğer önemli bir faktör; sanal ortamda çalışanların ortaya çıkardığı performansın değerlendirilebilmesi için işten beklenen çıktılarının tanımlanabilmesi gerekmektedir. Sanal ortamda çalışanların performansları sadece beklenen sonuçlarla değil, bu sonuçların ne zaman teslim edilmesi gerektiği açıkça ortaya konulabilmesi ile performansları ölçülebilmektedir. (Gray, Hodson ve Gordon, 1994, s. 37). Bunların yanı sıra, yöneticilerin/liderlerin ve çalışanların yeteneklerinin, bireysel özelliklerinin ve deneyimlerinin sanal organizasyon yapılarına uygun olması önemli görülmektedir. Sanal organizasyonlarda işe uygun ortam ve çalışanların belirlenebilmesi gerekmektedir. Ayrıca çalışanların sanal organizasyonlarda yeterli olup olmadıkları değerlendirilmelidir. Organizasyonun güvenli sanal sistemlere sahip olmaları; çalışanların güvenli (Kirel, 2007, s. 96).

### **Sanal Organizasyonun Unsurları**

Sanal organizasyonlar, bünyesinde birden fazla fonksiyonun gerçekleştirildiği; bağlantılı süreçler ile faaliyetlerini yerine getiren birden çok modül organizasyonu kapsamaktadır. Aslında her bir modülde sanal bürolar aracılığıyla işler yürütülmektedir.

Sanal bürolarda, fiziki mekâna sahip bürolarda yapılan bütün faaliyetler yerine getirebilmektedir. Bunlara; pazarlama hizmetleri, danışmanlık hizmetleri, ürün tanıtım hizmetleri, örgüt içi ve dışı çevre ile olan yazışmalar gibi örnekler verilebilir. Pazarlama hizmeti veren bir büro; ürünlerini oluşturduğu internet sitesinde sunmakta ve müşterilerine ürünlerine seçme olanağı sunmaktadır. Ürünü almak isteyen müşteri ise çeşitli e- ticaret ödeme seçeneklerini kullanarak ürünü elde etmiş olmaktadır (Topaloğlu ve Koç, 2016, s. 33).

Fizikî ilişkilerden bağımsız olarak gerçekleştirilen faaliyetlerin yürütüldüğü sanal organizasyonların sahip olduğu unsurla ise: Sanal Takımlar, Evde Çalışma, Gezici (Mobil) Çalışma, Kalıcı Sanal Organizasyonlar ve Geçici (Proje)

Organizasyonlar, Hibrit (Karma) Çalışma Modeli, Elektronik Ticaret, Sanal Müşteri, Yapay Zekâ ve Sanal Para olarak ifade edilebilir.

### **Sanal Takımlar**

Ağ temelli organizasyon yapılarının sanal organizasyon yapılarını yaygınlaştırdığı bilinmektedir. Sanal organizasyon yapıları aynı zamanda sanal takımları da desteklemektedir. Kirel'e göre (2007, s. 96) sanal takımlar aynı yerde çalışmayan, yüz yüze görüşmelerin yaşanmadığı fakat ortak çalışma yapan ve takım mantığıyla çalışan bireyler topluluğudur. Sanal takımlarda çalışanlar yetenekli, değişimlere kolay adapte olabilir, hızlı, çatışmalarla başa çıkabilen, sosyal ilişkilere ve rekabete açık bireyler olmalıdır. Sanal takımlarda çalışanlar, iş ve özel yaşamlarını uyum içinde sürdürebilmektedir. Zaman, ulaşım ve kiradan tasarruf sağlamaktadır. İşletmeler yüksek performanslı çalışanları ellerinde tutmaya çalışmaktadır. Takım üyeliğinin dinamik olması nedeniyle, çalışanlara bir projeden bir başka projeye kolaylıkla geçebilme olanağı sağlanmaktadır. Takımlar, küreselleşen pazarların ihtiyaçlarını iletişim yoluyla hızlı bir şekilde karşılayabilmektedir.

### **Evde Çalışma**

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde ortaya çıkan yeniliklerin çalışma hayatına; esnek çalışma modellerinden "evden çalışma" olarak yansıdığı görülmektedir. Evden çalışma modeli, işyerine gitmeden evde sahip olunan bilgi teknolojileri sayesinde işlerin yürütülmesini ifade etmektedir (Kavi ve Koçak, 2010, s. 76). "Evde tele çalışma", "uzaktan çalışma" olarak da bilinen bu çalışma giderek yaygınlaştığı görülmektedir (Karakoyun, 2016, s. 143). Bu çalışma şeklinin faaliyet alanında deneyim kazanmış bireyler tarafından daha verimli gerçekleştirildiği belirtilmektedir. Bağımsız çalışma bireylerde yüksek sorumluluk bilinci ile işin üstesinden gelinebilecek yeterli bilgiyi gerektirmektedir. Aynı zamanda evden çalışmanın başarılı olabilmesinde; çalışılan yerin ferah, sessiz, iletişim alt yapısının kaliteli olmasının önemi de büyüktür (Atasever, 2005, s. 86).

Organizasyonların sanallaşması, esnek yönetim modellerini ortaya çıkarmaktadır. Evden çalışma, çalışanlara zaman ve mekândan bağımsız çalışma olanağı sunmaktadır. Diğer bir ifade ile istenilen veya mümkün olabilen saatlerde çalışabilmeyi mümkün kılmakta hatta kişiler birden fazla işi birlikte yürütebilmektedir. Evden çalışma modeli organizasyonların zaman, mekân, ulaşım gibi bazı kaynaklarından tasarruf sağlamaktadır (Akbaş Tuna ve Türkmendağ, 2020, s. 3246). Evden çalışma modelinin; evde başka bireylerin varlığı, farklı sorumlulukların işe göre ağır basması veya durumların izin vermemesi, iş yerindeki sosyallikten yoksunluğu gibi olumsuz yönleri de ortaya çıkarabileceği belirtilmektedir (Kıcırcı, 2019, s. 1789). Bunlara ilave olarak evdeki



teknolojik alt yapının yetersizliği, iş süresindeki esneklikler, iş yapma isteğinde azalma, iş disiplini bozulmalar da olumsuzluklar olarak görülmektedir (Akbaş Tuna ve Türkmendağ, 2020, s. 3246).

### **Gezici (Mobil) Çalışma**

Mobil çalışma, taşınabilir kablosuz internet, bilgisayarlar, akıllı cep telefonları ve tabletler gibi teknolojik ürünlerin bir yerde oturmaya gerek olmadan hareket halinde iken dahi her türlü iş faaliyetlerini ve süreçlerini yapabilmeye imkân sağlamaktadır. Bu nedenle mobil iş yapma modeli giderek yaygınlaşmaktadır (Seçilmiş, 2010, s. 14).

### **Kalıcı Sanal Organizasyonlar**

Kalıcı sanal organizasyonların, işletmelerin maliyetleri azaltıp kar elde etmek ve pazar avantajlarından yararlanmak amacıyla ortaya çıktığı söylenebilir. Bu model organizasyonda bütünsel sanallaşmayı gerektirmektedir. Diğer bir ifade ile organizasyonda bütün görevler ve takımlar sanal yapıdadır ve bu aynı zamanda sanal yönetimi de içermektedir (Palmer ve Speier, 1997, s. 10).

### **Sanal Projeler (Geçici Sanal Organizasyonlar)**

Sanal projeler diğer bir isimle geçici sanal organizasyonlar olarak da ifade edilmektedir. Özel pazar fırsatlarına cevap verebilmek amacıyla, birden fazla organizasyonun veya takımın bir araya gelerek çeşitli projelerin tasarlandığı geçici sanal ortamlardır. Pazar fırsatı bittiğinde sanal organizasyon da sona ermiş olmaktadır. Bir anlamda pazarın fırsatını değerlendirerek, bitirmek ve başka fırsatlara yönelmek söz konusudur diyebiliriz (Palmer ve Speier, 1997, s. 11).

### **Hibrit (Karma) Çalışma Modeli**

TDK (2021), hibrit kelimesini; “melez, iki farklı gücü bir arada kullanma” anlamında ifade etmektedir. Bir organizasyon açısından hibrit (karma) çalışma modeli, haftanın belirlenmiş günlerinde ofiste çalışma diğer bazı günlerde ise evden çalışma biçiminde uygulanan çalışma düzenini ifade etmektedir (Multinet, 2021). Diğer bir ifade ile çalışma düzeninin ne tamamen iş yerinden ne de tamamen evden biçiminde gerçekleştirilmemektedir. Organizasyonların her iki çalışma biçiminden de vazgeçmemeleri söz konusudur. Organizasyonlar bu model ile dönüşümlü çalışma, esnek saat uygulaması ve kademeli işe dönüşü tercih etmektedir (Aksakal, 2020).

Özellikle 2020 yılında başlayan küresel salgın gibi belirsizliğin yüksek olduğu çevre koşullarına uyum sağlamak amacıyla faaliyet alanlarına göre pek çok iş alanında organizasyonların hibrit (karma) çalışma modeline yöneldiği görülmektedir. Bu çalışma modeli şu an için bir zorunluluk olsa da dünyada çok

sayıda organizasyonun hibrit çalışma modeli ile ilgili olarak sürdürülebilirliğini düşünmekte ve geleceğe uyarlamayı planlamaktadır.

Hibrit (karma) çalışma modelinin uygulanması ile ilgili bazı avantajların ve dezavantajların varlığı bilinmektedir. Ofisten çalışmanın getirdiği maliyetlerin yükü gibi veya evden çalışmanın rutini gibi konular hibrit çalışma modelinde de görülebilmektedir. Teknolojik alt yapının sağlayacağı destek ve sanal iş birlikleri ile hibrit modelin güçlendirilmesi, olumsuzlukların ortadan kaldırılması açısından önemli görülmektedir (Dijitalgaraj, 2021). Hibrit çalışma modelinin başarısı açısından organizasyonun sürece adaptasyonunun hızlı bir şekilde sağlanması ve çalışma verimliliğini yükseltecek teknolojik uygulamaların elde edilmesi gerekmektedir (Kariyer.net, 2021).

### Elektronik Ticaret

Elektronik ticaret bazı kuruluşlar tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır: Dünya Ticaret Organizasyonu (WTO-World Trade Organization), mal ve hizmetlerin üretim, reklam, satış ve dağıtımlarında ağ teknolojilerinin kullanılması olarak tanımlanmaktadır. İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD-Organisation for Economic Co-operation and Development) ise kurumsal ve bireysel her türlü ticari faaliyetlerin internet teknolojisi ile yapılması olarak ifade etmektedir (Atabay, 1998, s. 29).

### Sanal Müşteri

Bireylerin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda bir mal veya hizmeti elde etme çabası oluşmaktadır. Bireylerin mal ve hizmetlere sahip olmaya yönelmesi ise ticari bir faaliyeti gündeme getirirken bireyleri de müşteri konumuna getirmektedir. Bu ticari şeklin elektronik ortamda gerçekleşmesi de sanal ortamda gerçekleşen ticaret ve sanal müşteriye ortaya çıkarmaktadır. Diğer bir ifade ile bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde sanal bir organizasyonda sanal ticaret yapılırken sanal müşteri ile ilişkiler söz konusu olmaktadır.

### Yapay Zekâ

Yapay zekâ, “zeki yazılımlar ile zeki makineler yapabilme bilim dalı” olarak tanımlanabilmektedir. Bilgisayar yazılımları sayesinde makinelere; anlama, düşünme ve harekete geçirme çabalarını ifade etmektedir. Yapay zekâ sayesinde makinelerin bağımsız davranabilmelerinin söz konusu olduğu söylenebilir (Prim, 2006, s. 84).

### Sanal Para

E-ticarete konu olan faaliyetlerin ödemelerinin gerçekleştirildiği elektronik para kavramı; bireylerin sahip olduğu cüzdanlarının elektronik ortamlarda

tanımlanmasıyla oluşan ve harcadıkça cüzdanlarından eksilen, nakit para gibi düşünülmektedir. Değişen çevre koşulları organizasyon biçimlerini, iş yapma şekillerini değiştirdiği gibi ekonomik yapıları da değiştirmektedir. Dolayısıyla elektronik paranın yapısı dahi değişmektedir. Herpel' e göre (2011, s. 4) sanal para, sadece elektronik ticarete konu olan para olduğu gibi bir kurum vasıtasıyla bireylere sahiplendirilmesinden farklı olarak; aracı bir kurumdan bağımsız internet üzerinden bireylerin özel olarak kullanabilecekleri dijital parayı ifade etmektedir. Sanal paranın, datalara kolay ulaşılabilirliği böylece yapı olarak şeffaf olduğu söylenebilir.

### **Sanal Organizasyonların Güçlü Yönleri**

Günümüzde her alanda bilgiye hızlı bir şekilde ulaşabilme, ilişkileri ve süreçleri anında yönetebilme, sorunlara çabuk çözümler sunabilme son derece önemli görülmektedir. Organizasyonların bu stratejik bakış açısı ile faaliyetlerinde ve süreçlerinde ağ temelli teknolojileri kullanmaları kalitelerini yükseltmektedir.

### **Verimlilik ve Maliyet**

Sanal organizasyonlar, temel yeteneği dışında diğer faaliyetleri için sanal iş birlikleri yaparak sanki tek bir organizasyon gibi müşterilerine mal ve hizmet üretmektedir (Koçel, 2018: 440). Sanal organizasyonlara bu özelliği kazandıran unsur; ağ temelli iletişim teknolojilerini örgüt amaçları doğrultusunda uygulayabilmesidir (Eren, 2013, s. 150). Bu nedenle sanal organizasyon yapıları; hızlı, kabiliyetli, yeniliğe çabuk adapte olabilen çalışanlardan oluşmaktadır. Sanal takım üyelerinin, diğer insanlarla iletişime ve rekabete açık olduğu, belirsizliklerle başa çıkabildikleri söylenebilir (Kırel, 2007, s. 96). Bütün bu faktörler, sanal organizasyonlarda maliyetleri düşürerek yüksek verimliliği ve nihayetinde başarıya ulaşılmasını sağlamaktadır.

### **Yaratıcılık, Yenilik ve Girişimcilik**

Küreselleşen pazar koşullarında, yaratıcı, yenilikçi ve girişimci olan birey ve örgütlerin rekabet edebilme ve bunu sürdürebilme avantajına sahip olduğu bilinmektedir. Yaratıcılık, yenilik ve girişimcilik birbirlerini tamamlayarak yeni bir ürün veya hizmetin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. (Budak ve Budak, 2016, s. 265). Yaratıcılığı destekleyen ve yenilik ortaya çıkaran organizasyonlar sürdürülebilir başarı elde etmektedir.

### **Esneklik**

Sanallık, organizasyonların sanal dünyadaki faaliyetleri ilgili etkileşimlerini kolaylaştırmakta ve mekân olarak farklı yerlerde olmasına rağmen ihtiyaç duyulan kaynaklara erişimi de sağlamaktadır (Shekhar, 2006, s. 465). Yüksek belirsizliğe sahip çevrelerde risklerin de yüksek olduğu açıktır. İşletmeler açısından bakıldığında belirsiz çevre koşullarına hızlı uyum sağlayabilme, hayatlarını sürdürebilmek açısından son derece önemli görülmektedir. Belirsiz çevre koşullarına adapte olabilen organik, esnek yönetim yapıları ise başarılı olabilmelerine olanak sağlamaktadır.

### **Çalışanlar**

Sanal organizasyon sayılarındaki artış aynı zamanda buralarda çalışan veya çalışma isteyen birey sayısını da arttırmaktadır. Yöneticilerin, çalışanları kontrol edememesi bir sorun olarak tartışılıyorken çözüm yolları a bir taraftan aranmaktadır. Sanal organizasyonlarda örgütsel yapı ve davranışların iyi bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir (Kirel, 2007, s. 95). Bu nedenle sanal organizasyonlarda insan kaynakları politikaları dikkatle değerlendirilmeli ve planlama yapılmalıdır. Daha sonra bu plan doğrultusunda organizasyonun ihtiyaç duyduğu insan gücü oluşturulmalıdır. Eğer gerekli görülüyorsa insan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesi faaliyetlerine de yer verilmelidir. Çünkü sanal organizasyonlar sürekli öğrenme, gelişme ve yenilik ile desteklenmektedir. Çalışma modelinde motivasyon arttırmaya yönelik olarak değerlendirme, ücretlendirme gibi araçlardan faydalanılabilmektedir (Sadykova, 2008, s. 45). Sanal organizasyonların en temel özelliği belirsiz iş ortamlarına uyum sağlayabilecek esnekliğe ve çevikliğe sahip olmasıdır. Sanal organizasyonlardaki insan kaynakları çevikliğin temel unsurlarından sayılmaktadır. Sanal organizasyonlarda, çalışanlardan ürün ve hizmet tasarımı, üretim, pazarlama ve dağıtım zincirine katkıda bulunmaları beklenmektedir. Çalışanların aynı zamanda öğrenmeye, değişime ve yeniliğe karşı istekli olmaları aynı biçimde müşteri ihtiyaç ve isteklerini yakından takip etmeleri gerekmektedir (Burn vd., 2002, s. 41). Yüksek belirsizliğe sahip çevrede değişim de hızlı ve zor olduğundan çalışanlar bu değişime direnç gösterebilmektedir. Değişimin planlı bir şekilde uygulanabilmesi amaca ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle değişimin çalışanlar tarafından desteklenmeli ve paylaşılmalıdır (Wolff, 2005, s. 146).

### **Hız**

Sanal organizasyonlar amaçları doğrultusunda faaliyette bulundukları müşterileri ve tedarikçileri ile anında etkileşim kurabilmektedir. Aynı biçimde işletme içinde de tüm birimler ile anında haberleşme sağlanabilmekte, bilgilerin hızlıca elde edilerek kararların hızlı alınıp hızlı bir şekilde harekete geçilmesine imkân vermektedir (Eren, 2013, s. 151). Bu aynı zamanda organizasyonun etkili olup verimliliği arttırmasını da sağlamaktadır.

### **Sanal Organizasyonların Zayıf Yönleri**

#### **İletişim**

Organizasyon kapsamında ele alınan iletişim bir anlamda da koordinasyonu ifade etmektedir. Eren'e göre (2013, s. 334), organizasyonun iç ve dış çevresi arasındaki haberleşme, bilgi akışı ve iş birliği koordinasyonun bir sonucudur. Organizasyonda koordinasyonu sağlayabilmek için bazı yöntemlerden bahsedilebilir: Haberleşme ve bilgi sistemleri, geçici veya daimî kurulan kurullar/komiteler ve bütünleştirici ve aracı yöneticilerdir. Organizasyonların varlıklarını sürdürmesi için çalışanları ile ve dış çevrede yer alan diğer özel ve tüzel kişiler ile başarılı bir iletişim gerçekleştirmesine bağlı olmaktadır. Bu nedenle örgütsel yapıya uygun ve sağlıklı işleyen bir iletişim sisteminin

kurulması gerekmektedir (Tuna ve Akbaş Tuna, 2006, s. 142). Başka bir anlatımla organizasyonun çevresi ile olan iletişimini güçlendiren sistem ve yöntemlerin elektronik ortamlarda doğru iletişimi sağlayabilme özelliğine sahip olması gerekmektedir.

Sanal organizasyonlarda bireylerin fiziksel olarak birlikte çalışmamaları, iletişim yoksunluğu, ortak kültür oluşturmaya engel olabilmektedir. Aynı zamanda bu durum ortak değerler oluşturmaya zorlaştırarak takım ruhunu da engelleyebilmektedir (Sadykova, 2008, s. 59).

### **Kültür**

Kültür, bireylere ortak değer ve inançları anlatmakta ve bunlara göre davranmayı öğretmektedir. Organizasyon kültürü ise, örgüt amaçlarını gerçekleştirirken tüm örgüt bireylerinin sahip olduğu değer, inanç ve davranışları ifade etmektedir (Güçlü, 2003, s. 148). Diğer bir ifade ile organizasyonel kültür, çalışanlar ve yöneticiler ile birlikte ortak amaç, ortak değer, ortak inanış çevresinde örgütsel çabalara adanmış bütünsel bir bakışı olarak tanımlanabilir.

Sanal organizasyonlar içinde farklı kültürleri barındırdıkları için ciddi bir organizasyonel kültür ortamı oluşturmak oldukça zordur. Bu zorluğun sebebi farklı kültürlerle sahip üyelerin bu farklılıklar sayesinde işlevsellik meydana getirmeleri kadar aynı zamanda ortak değer, varsayım ve algıların olmadığı durumlarda işlevsizlik de üretmeleridir. Ancak iletişimin açık ve güvenin yüksek olduğu durumlarda kültürel zenginlik sağlanabilir (Yücebalkan, 2003, s. 70-71)

### **Güven**

Sanal organizasyonlarda güven olgusu ayrı bir önem kazanmaktadır. Faaliyetler yerine getirilirken güvenli ağların oluşturulabilmesi, çalışanların veya paydaşların güvenli ortamlarda ilişkilerini yürütebilmeleri gerekmektedir (Bekmezci, 2018, s. 373). Sanal organizasyonlarda ortakların seçimi güven açısından dikkat edilmesi zorunlu bir konudur. Sanal ortamlarda risk oldukça yüksektir. Güvenli ağ sistemleri, güvenli yazılım ve programlar paydaşlara da güven duygusu hissettirmektedir. Çünkü sisteme karşı siber saldırılar, veri kayıplarına neden olabilmekte, gizliliği ortadan kaldırabilmektedir (Çakmak, 2016, s. 43-44). Organizasyonun faaliyetlerini güvenli sistemler ve süreçler üzerinden yapabilmesi paydaşların çalışanlara güvenmelerini, güvenli iletişim kurmaları sanal ortamın başarı için bir zorunluluktur (Kirel, 2007, s. 96).

### **Kontrol**

Örgütsel kontrol, organizasyonun ulaşılacak istenen amaçları ile uygulamada elde ettiği amaçları uyumsallaştırma süreci olarak ifade edilmektedir. Basit anlamda kontrol, organizasyon faaliyetlerinin bir sonucudur. Organizasyon faaliyetleri planlanmakta, organize edilmekte ve denetlenmektedir. Dolayısıyla kontrol, çok önemli bir yönetim fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Organizasyon kontrol fonksiyonu ile; başarı standartlarını belirlemekte, gerçekleşen başarıyı ölçerek standartlar ile değerlendirmekte ve bu doğrultuda

düzeltilici önlemler almaktadır (Eren, 2013: 339). Sanal organizasyonlarda faaliyetler fiziksel mekânlarda yerine getirildiğinden hem çalışanların hem de işlerin kontrol edilmesi zorlaşmaktadır. Bu nedenle sanal organizasyon kültürüne uygun, deneyimli, sorumlu bireylerle çalışmak aynı zamanda çalışma motivasyonunu yükseltici bir takım değerlendirme stratejileri uygulanmaktadır.

### SONUÇ

Toplumsal dönüşümün kritik unsurları her zaman çevrede belirsizliklere neden olmuştur. Toplumsal dönüşümün nedeni olan ve onu her defasında değişime yönlüten faktörler ise bilgi ve teknoloji alanında ortaya çıkan yeniliklerdir. Teknoloji kendini yenilemeye devam ettiği sürece değişim de toplumun bütün alanlarında kaçınılmaz olmaya ve çevreyi belirsizliğe itmeye devam edecektir. Aslında bir kısır döngü gibi yenilik-belirsizlik-değişim üçgeninde gelişmeler sürüp gitmektedir. Gelişmelerle birlikte daha da küreselleşen dünya düzeninde devletler, organizasyonlar, işletmeler açısından belirsiz çevre koşulları riski de yükseltmektedir. Organizasyon yapıları bu belirsizliğin üstesinden gelebilmek amacıyla hızla değişime uyum sağlamaya çalışmakta, kendilerini yeniliklerle buluşturma çabasına düşmektedir. Sanal organizasyon yapıları ise küreselleşen dünyada belirsiz çevre koşullarına adapte olmaya odaklanarak ortaya çıkan; esnek yönetim yapılarını ifade etmektedir.

21. yüzyıl yeni nesil teknolojileri bütün alanlarda diğer bir ifade ile tüm dünya düzenine hükmetmeye devam etmektedir. Yenilik, değişimi de zorunlu hale getirmektedir. Bazen bu değişim her zamankinden çok daha zorunlu ve çabuk bir biçimde gerçekleşebilmektedir. Değişimin nedeni bazen yenilik olurken bazen de bir küresel salgın olabilmektedir. Her ikisinde de çözüm değişime hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmektir. Organizasyonlar açısından değişime bütünsel bir bakış açısıyla bakabilmek ve ortak kültürü oluşturarak etkileşimi ve sinerjiyi yaratabilmek başarılarını sürdürebilmeleri için son derece önemli görülmektedir.

Gelişmelerle birlikte ortaya çıkan tabloda görünen o ki; organizasyonlar faaliyetlerinin uyum sağlayabildiği ölçüde giderek sanal yapılara dönüşme çabasına girmektedir. Diğer bir ifade ile organizasyonlar mümkün olan fonksiyonlarını sanal süreçlere yönlendirmektedir. Bu ise hayatta kalmak için çevreye uyumun bir sonucu olarak da zorunlu bir durumu ifade etmektedir. Organizasyonlar sanal süreçlerinde başarıyı yakalayabilmek için bir takım uyum faaliyetlerine başvurmak durumunda kalmaktadır. Bu faaliyetler: bilgi ve iletişim alt yapısına sahip olmak; sahip olduğu alt yapıyı kullanabilecek yetenekli insan kaynağına ve müşteriye ulaşabilmek; iletişimi organizasyonun bütün kaynaklarına ve paydaşlarına sunabilmek, aynı zamanda iş birliğini geliştirebilmek; işleri modellemede esnek yapıda olabilmek her türlü güvenliği sağlayabilmek; değişime hızlı adapte olabilmek olarak sayılabilir. Ve en önemlisi bütün bu faaliyetleri gerçekleştirebilecek organizasyonel kültürü yaratabilmektir.

Bu çalışmada sanal organizasyonların esnek yapıya sahip olmalarının, belirsiz çevre koşullarına karşı hızlı adaptasyonu sayesinde risklerle başa çıkmada daha başarılı olabilecekleri ile ilgili yönleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda sanal organizasyon yapı ve süreçlerinin nitelikleri, faydaları ve olumsuzluklarından bahsedilmiştir. Nitel olarak sunulan bu çerçevenin nicel alan araştırmaları ile desteklenmesi önerilebilir, güçlü ve zayıf yönleri ile ilgili bulgular doğrultusunda niceliksel sonuçlar elde edilebilir.

## KAYNAKÇA

- Ahuja, M. K. ve Carley, K. M. (1999). Network structure in virtual organizations. *Organization Science*, 10(6), 741-757.
- Akbaş Tuna, A. ve Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamaları ve çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 3246-3260.
- Aksay, K. (2015). Örgüt yapılarında yaşanan değişimler ve modern örgüt tiplerinin incelenmesi. *Kent Akademisi*, 8(23), 111-128.
- Aksakal, T. A. (2021, Mart 1). Erişim adresi <https://www.capital.com.tr/yonetim/yeni-trendler/hibrit-model-donemi>.
- Atabay, V. (1998). Elektronik ticaret ve kamu kesiminde sürdürülen çalışmalar. *Asomedy*, Ağustos, 28-42.
- Ataman, G. (2002). *İşletme yönetimi temel kavramlar & yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atasever, M. (2005). Sanal organizasyonların işletme kültürüne getirdiği yenilikler ve Türkiye’deki sanal işletmeler üzerinde bir uygulama. (Doktora Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atasever, M. (2017). Sanal organizasyonlarda kriz yönetimi. *Artuklu İnsan ve Toplum Bilim Dergisi*, 2(1), 45-51.
- Bekmezci, M. (2018). *Sanallık ve sanal organizasyonlar*. Ankara: Gece Kitaplığı.
- Black J. A. ve Edwards S. (2000). Emergence of virtual or network organizations fad or feature. *Journal of Organizational Change Management*, Vol: 13, No: 6.
- Bolat T., Seymen, A. O., Bolat, O. ve Erdem, B. (2008). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Budak, G. ve Budak, G. (2016). *İşletme yönetimi*. (8. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Burn, J., Marshall, P. ve Barnett, M. (2012). *E-business strategies for virtual organizations*. Newyork: Routledge.

- Çakmak, Z. (2016). Sanal organizasyonların yönetim fonksiyonları açısından geleneksel organizasyonlardan farklılıkları. *Florya Chronicles of Political Economy*, 2(2), 35-58.
- Daft, R.L. (2001). *Organization Theory and Desing*. U.S.A: South-Western Collage Pub.
- Daft, R. L., Murphy, J. ve Willmott, H. (2010). *Organization theory and design*. Singapore: South-Western.
- Digitalgaraj (2021, Mart 1). *İş hayatının yeni normali: hibrit çalışma modeli*. Erişim adresi <https://avivasadijitalgaraj.medium.com/i%CC%87%C5%9F-hayat%C4%B1n%C4%B1n-yeni-normali-hibrit-%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fma-modeli-7839306dae29>.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve organizasyon çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. (12. Basım). İstanbul: Beta.
- Gray, M., Hodson, N. ve Gordon, G. (1994). *Teleworking explained*. West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Gunasekaran, A. ve Ngai, E. W. (2004). Information Systems in Supply Chain Integration and Management. *European Journal of Operational Research*, 159(2), 269-295.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gülcemal, M. (2011). Postmodernizm bağlamında sanal organizasyon modelleri ve uygulamaları. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Herpel, M. (2011). Observations on the digital currency Industry. *Social Science Electronic Publishing*.
- Hout V, E. J. ve Bekkers, V. J. J. M. (2000). Patterns of virtual organization: the case of the national clearinghouse for geographic information. *Information Infrastructure & Policy*, 6(4), 297-297.
- Kariyer.net (2021, Mart 1). *Kariyerini belirlerken dikkat etmen gereken 4 unsur*. Erişim adresi <https://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/kariyerini-planlarken-dikkat-etmen-gereken-4-unsur>.
- Kavi, E. ve Koçak, O. (2010). Bilgi toplumunda evden çalışmanın etik boyutu. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (59), 69-88.
- Kıcı, B. (2019). Evden çalışma: özgürlük mü esaret mi? *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 173-196.
- Kirel, Ç. (2007). Sanal örgütlerde örgütsel davranışın geleceği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.6, No.1, Eskişehir.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Mindrum, C. (1995). Finding the virtual future. *Informationweek*, (556), 144-144.



- Mirap, S. O. (2004). Sanal organizasyonlar ve sanal organizasyonlarda çalışanların motivasyonu ve iletişimi üzerine bir uygulama. (Yüksek Lisans Tezi) Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Multinet (2021, Mart 1). *Yeni nesil çalışma modeli: hibrit çalışma*. Erişim adresi <https://multinet.com.tr/blog/insan-kaynaklari/yeni-nesil-calisma-modeli-hibrit-calisma>.
- Palmer, J. W. ve Speier, C. (1997). A typology of virtual organizations: an empirical study. In proceedings of the association for information systems, J. Gupta (Eds.). Indianapolis: America Conference.
- Pirim, A. G. H. (2006). Yapay Zekâ. *Journal of Yaşar University*, 1(1), 81-93.
- Sadykova, G. (2008). Sanal organizasyonlarda insan kaynakları yönetimi uygulama ve sorunları. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Shekhar, S. (2006). Understanding the virtuality of virtual organizations. *Leadership and Organizational Development Journal*, 27(6), 456-483.
- Seymen, O. A. (2000). *İşletmelerde yeniden yapılanma (reengineering): süreç-odaklı organizasyonlar ve otel işletmelerinde uygulanması*. İstanbul: Beta.
- Şenel B. (2011). Teknoloji kabulünün sanal organizasyonların e-hizmet kalitesine etkisi. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TDK (2021, Mart 1). Erişim adresi <https://sozluk.gov.tr>.
- Toffler, A. (2008). *Üçüncü dalga: Bir Fütürist Ekonomi Analizi Klasığı*. İstanbul: Koridor Yayıncılık.
- Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2016). *Büro yönetimi kavramlar ve ilkeler*. (Gözden geçirilmiş 6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tuna M. ve Akbaş Tuna, A. (2006). *Büro yönetimi ve iletişim teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ülgen H. ve Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde stratejik yönetim*. (Güncellenmiş 9. Baskı). Beta: İstanbul.
- Wolff, A. R. (2005). Organizasyonel değişimde eğitim teknolojilerinin rolü ve önemi. *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 4(1).
- Varol, E. ve Tarcan, E. (2000). Sanal çalışıp gerçek üretenler: sanal (virtual) organizasyonlar. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. Mayıs 2000, Sayı 36, ss. 25-32.
- Yücebalkan, B. (2003). Postmodern yönelimli sanal organizasyonlarda liderlik konsepti. (Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksel, Ö. ve Murat, G. (2001). Sanal örgütlenmeler: enformasyon teknolojilerinin işletmelerin örgüt yapısına ve rekabet gücüne

yansıması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(3), 111-124

## BİR MESLEĞİN PROFESYONELLEŞME SÜRECİNDE MESLEKİ EĞİTİMİN KURUMSALLAŞMASI: HEMŞİRELİK MESLEĞİ ÖRNEĞİ<sup>1</sup>

Feride AYDIN<sup>2</sup>  
Bilçin MEYDAN<sup>3</sup>

### Özet

Çalışmada bir mesleğin profesyonelleşme sürecinde mesleki eğitimin kurumsallaşmasının rolü incelenmektedir. Esas itibarıyla mesleklerarası güç ve statü yapısının değişmesi ile sonuçlandığı için profesyonelleşme projeleri kurumsal değişim süreçleri olarak kabul edilmektedir. Profesyonelleşme ve kurumsalcı yazından beslenerek çalışmada Türkiye’de hemşirelik mesleğinin profesyonelleşme sürecinde eğitim müfredatının geçirdiği evrim ve bu evrimde rol oynayan aktörler ile hemşirelik mesleki eğitiminin verildiği eğitim kuruluşları organize ve bireysel aktörler olarak incelenmiştir. Bu kapsamda hemşirelik mesleki eğitiminin evrilme süreci raporlar, çalıştaylar, kılavuzlar ve mevzuatlar üzerinden analiz edilmiştir. Bulgular ülkemizde hemşirelik mesleki eğitiminin sistematik bilgiye dönüştürülmesi amacıyla (1) müfredatının standart bir hale gelmesi için çaba gösterildiğini, (2) bu çabalarda eğitimin uluslararası standartlara göre verilmesine önem atfedildiğini, (3) müfredatların akreditasyonu için çalışmalar yürütüldüğünü, (4) öğretim elemanlarının nitelikleri ile ilgili çalışmaların yapılması, (5) meslek içi işbölümü ve uzmanlaşma sağlanması için mevzuat çalışmaları yürütüldüğünü ve meşruiyet kazanması için hemşirelik bilimsel toplantılarında (sempozyum gibi) uzmanlık dalları esasında programlama yapıldığını ve (6) mesleğin gelişimi amacıyla fon kaynakları yaratma çalışmalarının yapıldığına işaret etmektedir. Araştırmada ulaşılan sonuçlar ve gelecek çalışmalar için öneriler tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Profesyonelleşme, mesleki eğitimin kurumsallaşması, sistematik bilgi, mesleki eğitim müfredatı, mesleki eğitim veren okullar, hemşirelik mesleği

## THE INSTITUTIONALIZATION OF PROFESSIONAL EDUCATION IN PROFESSIONAL PROJECTS: THE NURSING CASE FROM TURKEY

### Abstract

The aim of present study is to analyze the institutionalization of a Professional education in professionalization process. It is believed that professionalization projects result in an institutional change as they change prevailing inter- Professional status and power relationships. Based on institutional change and professionalization literature, a qualitative study was designed to examine the nursing profession as a case. Data was gathered about nursing education curricula, nursing occupational schools and universities’ nursing departments and also academic events and initiatives, have taken place in institutionalization process of nursing education in Turkey. Thus our data set consists of, published official reports of workshops and research findings and professional guidelines and governmental regulations about nursing education. Findings reveal that there is a comprehensive efforts in order to standardize nursing education regarding international curricula and to be accredited nursing programs national bodies. Moreover, it is also found that nursing academics and professionals have tried to build a intra-professional division of labor and specialization. Thus, they encourage specialized academic meetings such as congresses and symposiums in nursing so as to legitimate the division of labor and specialization in nursing. Finally, findings are also pointed out that the nursing professionals are also in an attempt to get funds required for building a systematic knowledge in nursing education in Turkey. Limitations of the research and suggestions for further studies are also discussed.

**Keywords:** Professionalization, institutionalization of professional education, university education in profession, systematic knowledge, professional curriculum, nursing

<sup>1</sup>Bu çalışma araştırmanın ilk yazarının, ikinci yazarın danışmanlığında hazırladığı “Profesyonelleşme Projesi: Türk Sağlık Alanında Bir Analiz” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Öğr. Gör., Faruk Saraç Meslek Yüksek Okulu, Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik, [feride.aydin@faruksarac.edu.tr](mailto:feride.aydin@faruksarac.edu.tr)

<sup>3</sup> Prof. Dr., Bursa Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler, [btak@uludag.edu.tr](mailto:btak@uludag.edu.tr)

## GİRİŞ

Sosyal bilimlerde meslek kavramlaştırılması tartışmaları devam etse de meslek ve mesleklerin profesyonelleşmesi ve kurumsallaşması süreçleri sosyologların ve yönetim teorisyenlerinin dikkatini çekmeye devam etmektedir (Hughes ve Hughes, 2013: 28). Yazında farklı kavramlaştırılmaların olması yazında “iş”, “uğraş” ve “meslek” tanımlarının farklı şekillerde yapılmasından kaynaklanmaktadır (Barber, 1963: 671). Meslekler tarihsel süreç içerisinde iş ve uğraştan ayrılmış ve profesyonel meslek tanımı daha kapsamlı bir şekilde yapılmıştır. Yazında profesyonelleşme süreci “sistemik ve özel bilgiye sahip olduğu, tam zamanlı olarak mesleğin icra edildiği, meslek örgütlerinin kurulduğu, mesleğin icra şartlarının ve eğitim standartlarının meslek mensupları tarafından belirlendiği, mesleki yetki alanlarını düzenlediği ve otonomi kazandığı, meslek üyelerinin davranışlarını kontrol altına almak adına etik kodlar oluşturduğu” şeklinde tasvir edilebilir (Wilensky, 1964; Larson 1977; Freidson, 1970; Abbott 1988; Freidson 2001; Sena, 2017). Profesyonelleşme sürecinin sonunda meslek profesyonel bir hal alır.

Kurumsal teori yazınında meslek ve mesleki bilgiyi üreten kurumların kurumsal değişim ve kurumsallaşma açısından rolleri kapsamlı şekilde incelenmiştir (DiMaggio ve Powell, 1983; Scott, 1995 ve 2008). Profesyonel meslekler, mesleğin icrası şartlarını belirleyen kendine özgü bilişsel ve normatif çerçevelerini yaratmıştır (Scott, 1995). Kurumsallaşma ve profesyonelleşme süreçlerinde meşruiyet kazanarak kurumlar diğer aktörler tarafından kabul görürler (Hughes ve Hughes, 2013: 29). Meşruiyet üç sütundan oluşur. İlki regülatif sütundur ve devlet düzenleyici rolü ile en önemli aktör olarak görülmektedir. Normatif sütun, profesyonelleşme ile alakalıdır. Üçüncü ve son olarak bilişsel sütun ise, kurumların yaratılmasında belirsizliğe dikkat çekmektedir (Larson, 1977; Di Maggio ve Powell, 1983; Scott, 2008). Bu sütunlar ile alanda değişimler yaratılır ve alan yeniden yapılandırılır. Her bir profesyonel proje yeni bir kurumsal değişime neden olur (Suddaby ve Viale, 2001: 430). Bu izahlardan hareketle çalışmada, ülkemizde hemşirelik mesleğinin profesyonelleşme sürecinin devam ettiği varsayımı (Meydan, 2020/a; Aydın 2020; Meydan ve Aydın, 2021) ile Türkiye’de hemşirelik mesleğinin profesyonelleşme sürecinde eğitim müfredatının geçirdiği evrim ve bu evrimde rol oynayan aktörler ile hemşirelik mesleki eğitiminin verildiği eğitim kuruluşları organize ve bireysel aktörlerin rolleri incelenmiştir.

Çalışma iki bölüme ayrılmıştır. İlki sistematik bilgi paradigmasının yayılımı ve profesyonelleşme sürecinde mesleki eğitimin kurumsallaşmasına dair kuramsal tespitler yapılmıştır. İkincisi, kuramsal çerçeveye dayandırılarak hemşirelik mesleki eğitiminin verildiği eğitim kuruluşları ve bu kuruluşlardaki aktörlere dair veri toplanmış, analizler yürütülmüş ve bulgular sunulmuştur.

## 1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın kuramsal çerçevesini oluşturan sistematik bilgi paradigmasının yayılımı ve mesleki eğitim kurumlarının profesyonelleşme sürecindeki rollerine

dair kuramsal tespitler ve ampirik bulgular aşağıda iki başlık altında özetlenmek mümkündür.

### 1.1. Profesyonel Mesleklerde Sistematiik Bilgi Paradigmasının Yayılımı

Bilgi, profesyoneller için meslekleri uğraşlardan ayıran önemli bir konumdadır (Hughes ve Hughes, 2013: 30). Bilimsel bilgi, profesyonel mesleğin prestijli konuma gelmesini ve profesyonellerin meşrulaşmasını sağlar (Abbott, 1988: 102). Profesyonelleşme projesinde sistematiik bilgi paradigmasının yayılımı profesyonel bir alanı birleştirir ve bilişsel ve normatif çerçeve yaratır. Alandaki bir grup profesyonel, görevleri yürütmek için ikna edici ve regüle edici bir gücü de elinde bulundurur (Larson, 1977: 40-43). “Öğrenilen mesleklerin” kavramlaştırılmasında da yüksek derecede genelleştirilmiş ve sistematiik bir bilgi, mesleklerin oluşturmuş oldukları etik kurallar ve meslek üyelerinin özerklikleri ile bu süreç devam etmektedir (Barber, 1963: 671-672). Sullivan (2000) ise; bilimsel bilgisinin, alan kontrolünde ve mesleklerin profesyonelleşmesinde merkezi bir öneme sahip olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda incelendiğinde sistematiik bilgi mesleklere profesyonel özerklik getirmektedir.

Profesyoneller mesleklerini icra edecekleri yetki alanlarını kontrol etmek için bilişsel çerçeveler yaratırlar ve resmi olarak tanınan yükseköğretim kurumları aracılığı ile mesleklerinin kurumsallaşmasını sağlarlar (Scott, 1995; Freidson, 2001; Hughes ve Hughes, 2013). Tam zamanlı olarak mesleği icra eden öğretim kadrosuna sahip mesleki eğitim kurumları, alanı kontrol etmek için güçlü kaynaklara sahip olmuşlardır. Fakülteler tam zamanlı olarak öğretim ve araştırma yapmaya devam ederek talebi arttırmış, yeni bilgi ve becerilerin yaratılmasını teşvik etmiş ve bu sayede alanı standardize etmiş olurlar (Hughes ve Hughes, 2013: 31). Freidson’da (2001) meslek ideal tip için, yükseköğretim kurumlarının birincil önemli kaynağı olan fakültelere ve standartlaştırılabilir teorik temelli *eğitim müfredatlarına* dikkat çekmiştir. Özel bilgiyi üretenler “*kendi yaptıkları işlerin koşullarını, amaçlarını ve içeriğini*” doğrudan kontrol sahibi olabileceklerdir. Aynı zamanda mesleki eğitim kurumları, mesleği icra edecek gelecek nesiller için meslek ile ilgili “*değerler, varsayımlar ve kimliği şekillendirmede*”, meslekte ileride değişebilecek kavramların ortaya çıkaran önemli bir yerdedir (Dunn ve Jones, 2010: 117).

### 1.2. Hemşirelik Eğitim Müfredatının Yapılandırılmasında Rol Oynayan Aktörlerin ve Hemşirelik Mesleki Eğitiminin Verildiği Eğitim Kuruluşlarının Profesyonelleşme Sürecindeki Roller

Kurumsal teoride mesleki eğitim kurumları, kurumsal değişim sürecinin ve profesyonelleşme sürecinin en kritik aktörlerinden biri olarak görülmektedir (DiMaggio ve Powell, 1988; Scott, 2008). Kurumsal kurama göre meslekler örgütsel alanların en etkili kurumsal aktörlerinden- hatta Scott’a (2008) göre en güçlü- biridir (Meydan, 2020/b). Mesleğin meşrulaşmasının sağlanmasında ve korunmasında, “*meslek okulları, üniversiteler ve araştırma enstitüleri, meslek örgütleri ve görünmez kolejler*” gibi büyük yapılar bulunmaktadır (Scott, 2008). Üniversitelere ve eğitim kurumlarına kurumsal kuramda önem atfedilmiş ve örgütsel normların gelişimi için kritik bir noktada görülmüşlerdir (DiMaggio ve Powell, 1983: 152). Bu kurumlar, eğitim gibi kültürel değerlere bağlı

olduklarında, normlarının ve prosedürlerinin eğitim kurumları için belirlenmiş “çalışma düzenleri” ne uygunluk gösterdiklerinde meşruiyet kazanmaktadırlar (Scott, 1995: 20). Profesyonel bir meslek, resmi eğitim kurumları tarafından bağlarını güçlendirerek mesleki eğitim kurumları ve üniversiteler ile kendi alt kültürlerini yaratmaktadır. Eğitim ve sertifikasyonun tekeli, meslekten olmayı ayırmakta ve kurumsallaşmasını sağlamaktadır (Larson, 1977: 46- 47).

Profesyonelleşme projesi üreticinin üretimiyle başlamıştır ve bu süreç sistematik bilgiyi üreten modern üniversitelerle birleşme eğiliminde olmuştur. Üniversitelerin toplum nezdinde meşru üstünlük sağlayan bilişsel kaynaklar üzerinde tekeli bulunmaktadır ve bu üstünlükler akademisyenlere özerklik kazandırarak alandaki diğer aktörlere karşı üstünlük sağlamaktadır. Üniversiteye giriş, profesyonel bir mesleğe başlamanın ilk basamağıdır ve profesyonellerin özerklik ve tekelleşmesini meşrulaştırmak için kritik bir öneme sahiptir (Larson, 1977: 34). Üniversite ve meslek okullarının öncelikli amaçlarından birisi bilimsel bilginin öğrencilere aktarılmasıdır. Mesleki bilginin geliştirilmesi ve ilerletilebilmesi üniversitelerin öncelikli görevidir. Bu şekilde aktarılan bilimsel bilgi ile öğrenci ve mezunların statüleri güvence altına alınarak alan kontrol edilmiş olur (Barber, 1963; Larson, 1977; Freidson, 2001). Bilginin üretimini ve uygulanmasını tekelleştiren modern üniversitelerdeki eğitimciler, bilgiyi üreterek standardize bir hale getirmiş ve kontrol etmiştir (Larson, 1977: 34).

Profesyonel mesleğin resmi eğitim kurumlarına tabi olması, eğitimcilerin rolünü artırmaktadır. Eğitimciler profesyonel özerklik ve profesyonel ayrıcalık için mücadele ederek, rolleri meslekte toplanmaktadırlar (Larson, 1977: 34). Akademik eğitim mesleğin esas boyutudur ve bilime dayalı eğitim meşruiyeti yaratır (Laiho, 2010: 642). Bir mesleğin eğitim niteliği, profesyonel ideolojinin bir parçasıdır ve istenilen kontrol düzeyine ulaşmak için lobicilik ve ikna politikaları güder. Mesleki eğitimin esas amacı, siyasi kurum, meslek örgütleri ve eğitim otoriteleri ile yasal mevzuatlarda yer alan norm ve düzenlemeleri anlatmaktır (Freidson, 1970: 79- 81).

Mesleki eğitim kurumlarının profesyonelleşme sürecindeki rollerine dair sağlık alanındaki ampirik çalışmalar bulunmaktadır. Freidson (2001), tıp mesleğinde profesyonel kontrol mantığı için yapısal temeller sunmuştur. Bu temeller; “*özel bilgi, koruma altına alınan yetki alanı, koruma altında olan piyasadaki kariyeri, profesyonel kontrollü eğitimidir*”. Tıp gibi profesyonel meslekler, birey ve toplum nezdinde hayati bir öneme sahip alanlarda faaliyette bulunması, devletin bu alanlara müdahale etmesini zorlaştırmıştır. Tıp mesleği, hastaları tedavi edecek özel bilgi ve uygulamalar konusunda devlete yeterli garanti verdikten sonra devlet tarafından tescil ve ruhsatlandırma verilmiştir (Larson, 1977: 23). Goodrick ve Reay (2010) çalışmasında, üniversiteleşme süreci ile hemşirelik mesleğinin sağlık alanında yeni bir rol kimliğine bürüneceğini ve alanda ana aktör olarak anılmasını sağlayacağını belirtmiştir. Profesyonelleşmiş mesleğin birincil koşulunun mesleki eğitim kurumları ve üniversiteleşme ile uzmanlaşma ve iş bölümü olduğu tespiti yapılmıştır. Reay ve arkadaşlarının (2003, 2006) Hemşirelik Uygulamaları Projesi (NP) çalışmalarında, hemşirelik mesleği ile ilgili projelerinde; hemşirelik mesleğinin icra edilebilmesi için gereken eğitim

süresi, eğitimin içeriği ve akreditasyon koşulları genişletilmiş ve böylece profesyoneller klinik alanlarda söz sahibi olduklarını belirtmiştir.

Belirtilen kuramsal arka plandan hareketle mesleklerin profesyonelleşmesi açısından sistematik bilginin yayılımı, mesleki eğitim müfredatının yapılandırılmasında rol oynayan hemşirelik mesleki eğitiminin verildiği eğitim kuruluşları organize ve bireysel aktörlerin rollerini merkeze alan bir araştırma tasarlanmıştır. Araştırmada izlenen metodoloji ve bulgular aşağıda özetlenmiştir.

## **2. YÖNTEM**

Araştırma niteliksel bir çalışma olarak tasarlanmıştır. Bu kapsamda doküman incelemesi ile elde edilen veriler analiz edilmiştir. Veri toplama ve analizlerde izlenen prosedürler aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

### **2.1. Veri Toplamada ve Analizde İzlenen Prosedür**

Çalışma kapsamında; veriler doküman incelemesi yolu ile toplanmış, kurumsal kuram ve profesyonelleşme temelinde analiz edilmiştir. İkincil veri kaynağına dayalı olarak; ÖSYM kılavuzları (3 rapor), Hemşirelik Lisans Eğitim Çalıştay raporu (1 rapor), WHO ve Avrupa Topluluğu Komisyonu raporları (4 rapor), HUÇEP raporları (2 rapor), Hemşirelik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği dokümanı (1 websitesi raporu), Hemşirelik Sempozyum raporları (35 Sempozyum rapor içeriği) ve hemşirelik mesleki eğitim ve iş bölümleri ile ilgili mevzuatlar (11 mevzuat) analize tabi tutulmuştur. Dokümanlar içerik analizine tabi tutulmuş, tema ve alt temalar oluşturulmuştur (York vd., 2015).

### **2.2. Bulgular**

Ülkemizde hemşirelik mesleki eğitim kurumlarının ve bu eğitim kurumlarında çalışan eğitimcilerin profesyonelleşme süreci ile ilişkisini yedi alt temada açıklamak mümkündür.

#### **2.2.1. Hemşirelik Mesleki Eğitimin Uluslararası Standartlarına İlişkin Bulgular**

Ülkemizde hemşirelik mesleğinin uluslararası standartlarda olması gerekliliği, Avrupa Birliğine (AB) uyum süreci çalışmaları ve Dünya Sağlık Örgütü (WHO) çalışmaları ile başlamıştır. Akademik müfredatın süresi EC Direktiflerinde (89/595 / EEC ile değiştirilen 77/452 / EEC) belirtilmekte olup; uygulama alanlarında 2300 saati harcaması ve eğitim müfredatının süresinin 4600 saatlik bir program dilimine yayılması gerektiği Dünya Sağlık Örgütü tarafından belirlenmiştir (WHO, 2003: 10). Avrupa Topluluğu Komisyonunun 2002 raporunda sağlık bakım hizmetinden sorumlu hemşirelerin eğitimi süresinin minimum üç yıllık eğitim çalışması veya 4600 saatlik teorik ve klinik eğitimini kapsayacak şekilde ve bu süre zarfındaki teorik eğitimin süresi minimum eğitim süresinin en az üçte biri ve klinik eğitimin süresi de minimum eğitim süresinin en az yarısı kadar olacak şekilde tasarlanması gerektiği tespit edilmiştir. WHO çalışmasında hemşirelik eğitimi akademik fakülteler aracılığı ile öğretilip, asgari

lisans seviyesinde verilerek klinik yeterlilik ile mezun edilmesi ve alanda asgari lisans derecesine sahip hemşirelerin mesleği icra etmesi gerektiği kriterlerini ortaya koymuştur (WHO, 2009: 22).

### **2.2.2. Hemşireliğin Standart Eğitim Müfredatına İlişkin Bulgular**

Türkiye’de hemşirelik eğitiminin minimum standartlarının belirlenmesi ve tüm hemşirelik bölümlerinde standart eğitimin verilmesi amacı ile 2003 yılında Yükseköğretim Kurumunun talebi ile Yükseköğretim Kurumu Hemşirelik Komisyonu Eğitim Grubu tarafından Hemşirelik Ulusal Çekirdek Eğitim Programı (HUÇEP) çalışmaları başlamıştır. 1 Nisan 2013 yılında Avrupa Birliği’nin hemşirelik eğitimi için belirlediği kriterler ve Bologna Uyum Süreci doğrultusunda eğitim kriterlerinde güncellemeye gidilmiş ve 2014 raporu yayınlanmıştır. Hemşirelik eğitiminin lisans düzeyinde en az dört yıl veya 4600 saatlik teorik ve klinik eğitimi kapsayacak şekilde olması gerektiği kararına varılmıştır (HUÇEP, 2013: 5; HUÇEP, 2014).

Hemşirelik Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun’da (2007) *“Türkiye’de üniversitelerin hemşirelik ile ilgili lisans eğitimi veren fakülte ve yüksekokullarından mezun olan ve diplomaları Sağlık Bakanlığınca tescil edilenler ile öğrenimlerini yurt dışında hemşirelik ile ilgili, devlet tarafından tanınan bir okulda tamamlayarak denklikleri onaylanan ve diplomaları Sağlık Bakanlığınca tescil edilenlere Hemşire unvanı verilir”* ibaresi ile WHO ve AB kriterleri göz önüne alınarak kanunlaştırıldığı tespit edilmiştir. Tababet Ve Şuabatı San'atlarının Tarzı İcrasına Dair Kanunda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (2014) ile hemşirelik eğitiminin uluslararası standartlarda olması gerektiği ve lisans seviyesi dışında kalan sağlık meslek lisesi mezunlarının hemşire yardımcılığı unvanı alacağı belirtilmiştir.

### **2.2.3. Hemşirelik Mesleki Eğitimin Akreditasyonuna İlişkin Bulgular**

Hemşirelik eğitim programının akredite olmuş bir üniversite veya enstitü tarafından içerik ve standartların yasal çerçevelere uygun şekilde yapılması ve akredite edilmiş uygulama alanlarında klinik eğitimlerin verildiği bir formatta olması gerekmektedir (WHO, 2003: 10; WHO, 2009: 22). Ülkemizde ise hemşirelik eğitiminin akreditasyon çalışmaları 2013 yılında Hemşirelik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (HEPDAK) tarafından yürütülmektedir. Bu kapsamda ülkemizde 137 üniversite arasından 12 üniversitenin (%8,75) akredite olduğu tespit edilmiştir (<https://www.hepdak.org.tr/akredite-edilen-kurumlar>).

### **2.2.4. Öğretim Elemanı Sayılarına İlişkin Bulgular**

Dünya Sağlık Örgütü’nün 2003 yılındaki raporunda öğretim elemanlarına dikkat çekilmiş ve *“Avrupa Hemşirelik Organizasyonları Ağı uzman hemşirelik eğitiminin teorik ve pratik olarak en az bir akademik yıl almasını, klinik yerleşimlere yeterli erişimin sağlanması gerektiğini, kursun ülke tarafından resmi olarak tanınmalı, eğitim ve deneyime (tercihen yüksek lisans veya doktora derecesi) sahip tam zamanlı öğretim elemanlarına sahip olmalı ve uzmanlar dahil hemşirelik mesleği tarafından veya işbirliği içinde geliştirilmeli, kontrol edilmeli ve yönetilmelidir”* açıklaması yapılmıştır. Dünya Sağlık Örgütü 2009 raporunda da klinik eğitimlerde en az yüksek lisans diplomasına sahip ve klinik uygulamalarda deneyime sahip öğretim



elemanlarına sahip olması gerektiğini belirttiği tespit edilmiştir. Hemşirelik Lisans Eğitim Çalıştayı (2017: 23) raporunda öğretim elemanları ile ilgili sorunlar şu şekilde dile getirilmiştir;

*“Son 17 yılda, hemşirelik lisans öğrenci sayısı hızla artmasına karşın öğretim üyesi artışı bunun gerisinde kalmaya devam etmiştir. Bu dengesiz artış oranı hemşirelik lisans programlarının büyük çoğunluğunda güvenli ve nitelikli bakım veren hemşireler mezun etmelerinin zor olduğu verilerle anlaşılmaktadır. Eğitici yetersizliği yaşayan yükseköğretim kurumları hemşirelik bölümlerine hemşirelik dışı alanlardan öğretim elemanı istihdamı ile hemşirelik derslerini yürütmektedir.”*

Yükseköğretim kurumunun resmi sayfası olana <https://akademik.yok.gov.tr/> sitesinden hemşire öğretim elemanları sayıları tespit edilmiştir. Bu kapsamda ülkemizde hemşirelik öğretim elemanlarının toplamda 2942 kişiden oluştuğu; bu öğretim elemanlarının %9,6’sı profesör, %6,6’sı doçent, %30,8’i doktor öğretim üyesi, %28,1’i öğretim görevlisi ve %24,8’i araştırma görevlisi unvanına sahip olduğu tespit edilmiştir.

### 2.2.5. Hemşirelik Mesleğinde İş Bölümü ve Uzmanlaşmaya İlişkin Bulgular

Hemşirelik Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik (2011) Değişiklik ile birlikte uzmanlaşma ve iş bölümü geliştirilmiştir. Hemşirelikte 8 uzmanlık ile alanda uzman hemşire olarak mesleklerini icra edebilmektedirler. Ülkemizde hemşirelik alanında genel dersler lisans seviyesinde verilmektedir. Lisans programlarına yerleşim sıralaması 2019 verilerince (maksimum-minimum) 15900- 679000 arasında bulunmaktadır (<https://www.osym.gov.tr/TR,16858/2019-yuksekogretim-programlari-ve-kontenjanlari-kilavuzu.html>). Hemşirelik alanında uzmanlaşma ve iş bölümlerine ayrılma ise yüksek lisans ve doktora seviyelerinde olmaktadır. 2019-2020 yılı akademik döneminde hemşirelik programlarında yüksek lisans seviyesinde 5282 doktora seviyesinde ise 1977 olmak üzere 7259 lisansüstü öğrenci bulunduğu tespit edilmiştir. Hemşirelik programında 9 anabilim dalında 28 programda lisansüstü eğitim verilmektedir. Hemşirelik lisansüstü eğitim programlarında en çok öğrenci bulunan üç dal ise 3415(%47) öğrenci sayısı ile Hemşirelik, 565(%7,8) öğrenci sayısı ile Cerrahi Hastalıklar Hemşireliği ve 535(%7,4) öğrenci sayısı ile İç Hastalıkları Hemşireliği programı bulunmaktadır (<https://www.osym.gov.tr/TR,16858/2019-yuksekogretim-programlari-ve-kontenjanlari-kilavuzu.html>).

### 2.2.6 Hemşirelik Mesleğinde Sempozyumlara İlişkin Bulgular

Uzmankongre.com sitesinde 2019 yılı “Hemşire, Tıp ve Sağlık” filtreleri seçilerek arama yapılmıştır. Bu kapsamda 35 hemşirelik sempozyumun/kongrenin 18’i(%51,4) hemşireler tarafından koordine edildiği, 10’u(%28,6) tıp çatısı altında düzenlendiği, 5’i(%14,3) hemşirelik alanında olup hastaneler veya üniversitelerin tıp bilimleri tarafından desteklenerek yürütüldüğü ve 2’si(%5,7) sağlık bölümleri ile birlikte düzenlendiği tespit edilmiştir.

### 2.2.7. Hemşirelik Mesleğinin Gelişimine İlişkin Fonlar Hakkında Bulgular

Ülkemizde hemşirelik mesleğinin gelişimini desteklemek amacı ile Vehbi Koç tarafından 15 Aralık 1974 yılında kurulmuştur. Bu fon Türkiye’de hemşireliğin sorunlarını belirlemek ve çözümler üretmek amacı ile oluşturulmuştur. Fon

kaynağının yönetilmesi için Semahat Arsel'in başkanlığında Türk Hemşireler Derneği temsilcileri, Sağlık Bakanlığı temsilcileri ve hemşirelik yüksekokullarının müdürlerinden oluşan Hemşirelik Komitesi kurulmuştur.

### SONUÇ

Bu çalışmada ülkemizde hemşirelik mesleki eğitimin kurumsallaşmasının rolü incelenmiştir. Yazarların saha gözlemlerinin, Türkiye'de hemşirelik mesleğinin profesyonelleşme sürecinin devam ettiğinin ve alandaki aktörlerin ve kurumların mesleğin kurumsallaşma ve profesyonelleşme sürecinde önemli roller oynadığı üzerine olmuştur. Bu kapsamda incelenen doküman incelemeleri sonucunda içerik analizi yöntemi ile süreç açıklanmaya çalışılmıştır.

Üniversitelerin ürettiği bu bilimsel ve sistematik bilgi alanı kurumsallaştırmasını ve profesyonelleşmesini sağlamaktadır (DiMaggio ve Powell,1983; Freidson, 2001; Larson, 1977). Bu kapsamda da ülkemizde mesleki eğitimin icra şartları, eğitim müfredatları ve süreleri YÖK, WHO, AB Kriterleri, Hemşirelik meslek örgütleri gibi çok sayıda aktör tarafından gerçekleştirilmektedir. Öğretim elemanlarının atama ve yükseltme şartları YÖK tarafından mevzuatlarca belirlenmektedir. Müfredat bilgisinin ve eğitim kurumlarının yapılandırılma sürecinde akademi ve meslek örgütleri YÖK ve Sağlık Bakanlığı eğitim birimleri ile müzakare ederek alanın değişiminde rol oynamışlardır. Türkiye'de hemşirelik eğitim müfredatının akreditasyon çalışmaları başlamış ve akredite olan üniversite oranı %8,75 seviyesinde kalmıştır. Koç Holding tarafından hemşireliğin geliştirilmesi amacı ile 'Vehbi Koç Vakfı Hemşirelik Fonu Destekleme Programı'nın oluşturulması mesleğin profesyonelleşme sürecine katkı sağlamıştır.

Lisansüstü eğitim programlarında 28 farklı eğitim programının bulunduğu, %47 oranla Hemşirelik genel programının tercih edildiği tespit edilmiştir. Bir başka tespit ise; sağlık bakımı ile ilgili yapılmış olan sempozyumların tıba tabi olmaya devam ettiği (%48,6'sı tıp çatısı altında veya destekleri ile gerçekleşen) birçok alt disiplinlerden etkinlikler gerçekleştirilmesi, bu branşlaşmanın meslek okullarından ziyade alanda (Abbott, 1988;Freidson, 2001) öğrenildiği tespiti yapılmıştır.

Sonuç olarak ülkemizde hemşirelik mesleğinin profesyonelleşme sürecinde sistematik bilgi paradigmasının kritik bir noktada olduğu; bu bağlamda üniversiteleşme süreci ile bu bilginin üretilmesi ve uygulamalar ile alanın kontrol edilmesinin amaçlandığı tespiti gerçekleştirilebilir. Devlet organlarının ve meslek örgütlerinin hemşirelik mesleğinin yapılandırılmasında önemli aktörler olduğu ve bu yapılandırmada yine önemli aktörler olan WHO ve AB kriterlerinin kritik öneme sahip olduğu söylenebilir. Hemşirelik mesleğinin iş bölümü ve uzmanlaşmasının alanda meşru bir konuma getirilmesi profesyonelleşme için önem arz etmektedir.

### KAYNAKÇA

ABBOTT, A. (1988). *The System of Professions: An Essay on The Division of Expert Labor*, Chicago, University of Chicago Press, 1988.

- AYDIN, F. (2020). Profesyonelleşme Projesi: Türk Sağlık Alanında Bir Analiz. (Yüksek Lisans Tezi), Bursa Uludağ Üniversitesi.
- BARBER, B. (1963). Some Problems in the Sociology of the Professions. *The MIT Press on Behalf of American Academy of Arts & Sciences, Daedalus*, 92(4), pp. 669- 688.
- DIMAGGIO P. J. and POWELL W. W., (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), pp. 147- 160.
- DUNN, M. B. and JONES, C. (2010). Institutional Logics and Institutional Pluralism: The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education, 1967–2005. *Administrative Science Quarterly*, 55, pp. 114- 149.
- FREIDSON, E. (1970). *Profession Of Medicine: A Study Of The Sociology Of Applied Knowledge*. Dodd, Mead and Company, New York, Ny.
- FREIDSON, E. (2001). *Professionalism: The Third Logic*. Polity Press, Cambridge.
- GOODRICK, E. and REAY, T. (2010). Florence Nightingale Endures: Legitimizing a New Professional Role Identity. *Journal of Management Studies*, 47(1), pp. 55- 84.
- HUGHES Will and HUGHES Cathy, Professionalism and Professional Institutions in Times of Change. *Building Research & Information*, 41 (1), 2013, pp. 28- 38.
- LAIHO, A. (2010). Academisation of Nursing Education in The Nordic Countries. *Higher Education*, 60(6), pp. 641- 656.
- LARSON, M. S. (1977). *The Rise of Professionalism: Monopolies of Competence and Sheltered Markets*. University Of California Press, Berkeley, Ca.
- MEYDAN TAK, B. (2020/a). Türkiye’de Multi-Disipliner Hasta Bakım Uygulamalarında Karşılaşılan Güçlükler Üzerine Bir Analiz. *Sağlıkta Kalite ve Akreditasyon Dergisi*, 3(1)7-15.
- MEYDAN TAK, B. (2020/b). *Kurumsal Değişim ve Kurumsal Girişimcilik*, içinde. Örgüt Kuramları, ed. Cenk Sözen, Nejat Basım, Beta Basım ve Yayıncılık, 5. baskı.
- MEYDAN B. ve AYDIN F. (2021). Profesyonelleşme Sürecinde Meslek Örgütlerinin Rolü: Pandemi Sürecinde Niteliksel Bir Analiz, *İŞGÜÇ - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, (Yayınlanma Aşamasında).
- REAY, T., GOLDEN-BIDDLE, K. and GERMANN, K. (2003). Challenges and Leadership Strategies for Managers of Nurse Practitioners. *Journal of Nursing Management*, 11, pp. 396- 403.
- REAY, T., PATTERSON, E. M., HALMA, L. and STEED, W. B. (2006). Introducing A Nurse Practitioner: Experiences İn A Rural Alberta Family Practice Clinic. *Canadian Journal of Rural Medicine*, 11(2), pp. 101- 107.
- SENA, B. (2017). Professionalization without Autonomy: The Italian Case of Building the Nursing Profession. *Professions and Professionalism*, 7(3), pp. 1- 14.
- SCOTT, W. R. (1995). *Institutions and Organization.*, Foundations for Organizational Science A Sage Publications Series, London.
- SCOTT, W. R. (2008). Lords of The Dance: Professionals As Institutional Agents. *Organization Studies*, 29(2), pp. 219- 238.

- SUDDABY, R. and VIALE, T. (2011). "Professionals and Field-Level Change: Institutional Work and The Professional Project", *Current Sociology*, 59 (4), pp. 423-442.
- SULLIVAN, W. (2000). Medicine Under Threat: Professionalism and Professional Identity", *Canadian Medical Association Journal*, 162(5), pp.673-675.
- WILENSKY, H. (1964). The Professionalization of Everyone. *American Journal Of Sociology*, 70(2), pp. 137- 158.
- YORK Jeffrey G., HARGRAVE Timothy J. and PACHECO Desiree F. (2015). Converging Winds: Logic Hybridization in the Colorado Wind Energy Field. *Academy of Management Journal*, pp. 1-68.

### Doküman Listesi

- Avrupa Topluluğu Komisyonu, Mesleki Yeterliliklerin Tanınmasında Avrupa Parlamentosu Ve Konsey Direktifi İçin Bir Öneri, Brüksel, 07.03.2002 (<http://www.mimarlarodasiansankara.org/dosya/AB%20Direktifi-%20Mesleki%20Yeterliliklerin%20Taninmasi.pdf>)
- Yüksek Öğretim Kurumu, Hemşirelik Lisans Eğitim Çalıştayı, 23.11.2017 ([https://www.yok.gov.tr/Documents/Yayinlar/Yayinlarimiz/Hemsirelik Lisans Egitimi Calistayi Sonuc Raporu.pdf](https://www.yok.gov.tr/Documents/Yayinlar/Yayinlarimiz/Hemsirelik_Lisans_Egitimi_Calistayi_Sonuc_Raporu.pdf))
- Hemşirelik Ulusal Çekirdek Eğitim Programı (HUÇEP) 2013 (<https://docplayer.biz.tr/33011331-Hemsirelik-ulusal-cekirdek-egitim-programi-hucep-ankara.html>)
- Hemşirelik Ulusal Çekirdek Eğitim Programı (HUÇEP) 2014 (<http://www.hemed.org.tr/images/stories/hucep-2014-pdf.pdf>)
- Tababet Ve Şuabatı San'atlarının Tarzı İcrasına Dair Kanun ( <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=1219&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=3>)
- Hemşirelik Kanunu (<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.3.6283.pdf>)
- Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği (2005 değişikliği ile birlikte) (<https://www.saglik.gov.tr/TR,10518/yatakli-tedavi-kurumlari-isletme-yonetmeli-son-degisiklerle-beraber.html> )
- Özel Hastaneler Yönetmeliği ( <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4854&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>)
- Sağlık Hizmetlerinin Yürütülmesi Hakkında Sağlık Bakanlığı Yönergesi (<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/3.5.63470.pdf> )
- Enfeksiyon Kontrol Hemşirelerinin Eğitimine Ve Sertifikalandırılmasına Dair Tebliğ ([https://www.ttb.org.tr/mevzuat/index.php?option=com\\_content&view=article&id=450:enfekson-kontrol-hemreler-ete-ve-sertalandirilmasina-da-tebl&catid=3:teblig Genelge&Itemid=35](https://www.ttb.org.tr/mevzuat/index.php?option=com_content&view=article&id=450:enfekson-kontrol-hemreler-ete-ve-sertalandirilmasina-da-tebl&catid=3:teblig Genelge&Itemid=35))
- Hemşirelik Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/05/20070502-3.htm>)
- Doktorluk, Hemşirelik, Ebelik, Dış Hekimliği, Veterinerlik, Eczacılık Ve Mimarlık Eğitim Programlarının Asgari Eğitim Koşullarının Belirlenmesine Dair Yönetmelik

- (<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=11949&MevzuatTurl=7&MevzuatTertip=5>)
- Hemşirelik Kanunu İle İlgili Anayasa Kararı  
([https://www.ttb.org.tr/mevzuat/index.php?option=com\\_content&view=article&id=750:anayasa-mahkemeskarari-hemrel-kanunu-e-g&catid=24:belgeler&Itemid=41](https://www.ttb.org.tr/mevzuat/index.php?option=com_content&view=article&id=750:anayasa-mahkemeskarari-hemrel-kanunu-e-g&catid=24:belgeler&Itemid=41))
- Hemşirelik Yönetmeliği (<https://www.saglik.gov.tr/TR,10526/hemsirelik-yonetmeliginde-degisiklik-yapilmasina-dair-yonetmelik.html>)
- Hemşirelik Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik  
(<https://www.saglik.gov.tr/TR,10526/hemsirelik-yonetmeliginde-degisiklik-yapilmasina-dair-yonetmelik.html>)
- Tababet Ve Şuabatı San'atlarının Tarzı İcrasına Dair Kanunda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun  
([https://www.ttb.org.tr/mevzuat/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1014:1219-tababet-ve-uabati-sanatlarinin-tarzi-crasina-dar-kanun&catid=1:yasa&Itemid=28](https://www.ttb.org.tr/mevzuat/index.php?option=com_content&view=article&id=1014:1219-tababet-ve-uabati-sanatlarinin-tarzi-crasina-dar-kanun&catid=1:yasa&Itemid=28))

## E-TİCARETTE YENİ BİR İŞ MODELİ ve BİR DİJİTAL ARBİTRAJ TÜRÜ: DROPSHİPPNG

Emrah Bilgiç<sup>1</sup>  
Ahmet Koçak<sup>2</sup>

### Özet

Dropshipping, perakendecilerin stok tutmadan e-ticaret siteleri üzerinden aldıkları siparişlerin tedarikçi (üretici veya toptancı) firmaya yönlendirilerek ürünlerin müşteriye tedarikçinin deposundan direkt sevkiyatını sağlayan bir e-ticaret yöntemidir. Dropshipping iş modelinde, perakendeci açısından ürün stoklama maliyetinin olmaması, hammadde ile, üretim ile ilgilenilmemesi, üretici açısından ise ürünün pazarlamasının, reklamının büyük bölümünü perakendeci tarafından üstleniliyor olması gibi avantajlar söz konusudur. E-ticaretin hem tüketiciler hem de işletmeler açısından alışverişlerde giderek artan önemi dikkate alındığında, dropshipping (stoksuz satış) konusunun ilgili bilimsel araştırmalarda bundan sonra daha sık karşımıza çıkacağı açıktır. Bu çalışmanın amacı, dropshipping iş modelinin son zamanlardaki ekonomideki ve iş hayatındaki mevcut durumunu gerek akademik çalışmalardan gerekse sektörle alakalı rapor/blog vb. kaynaklardan inceleyerek ortaya çıkarmaktır.

## DROPSHIPPING: A NEW BUSINESS MODEL AND A TYPE OF DIGITAL ARBITRAGE

### Abstract

Dropshipping is an e-commerce method that enables direct shipment of products to the customer from the supplier's warehouse by directing the orders received by retailers through e-commerce sites to the supplier (manufacturer or wholesaler) without keeping stock. In dropshipping business model, there are many advantages for the retailer, as there is no stocking cost for the retailer, there is no interest in raw material or production, and advantages for the producer is the marketing and advertising of the product is undertaken by the retailer. Considering the increasing importance of e-commerce for both consumers and businesses, it is clear that the issue of dropshipping will appear more frequently in relevant scientific research. The aim of this study is to reveal the current situation of the dropshipping business model in the economy and business life by examining it from sources such as academic studies and industry reports.

### GİRİŞ

E-ticaretin yaygınlaşması ile birlikte dropshipping yeni bir iş modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. E-ticaretin özellikle lojistik ayağını ilgilendiren bu modeldeki bir dropshipping işletmesinin görevi, aracılık yaparak müşteri toplamaktır. Müşterilerden alınan siparişler, üretici veya toptancı firmaya yönlendirilmekte ve bahsi geçen ürünün müşteriye toptancı veya üretici tarafından gönderimi sağlanmaktadır (Winiarski ve Marcinkowski, 2020). Dropshipping iş modeli demir, kereste, petrol gibi malların ticaretinde ve katalogdan ürün sattıran diğer farklı sektörler tarafından da yıllardır kullanılmaktadır (Scheel, 1990).

Dropshipping küresel pazar hacminin 2019 yılında 162 milyar dolar olarak gerçekleştiği ve 2027 yılına kadar yıllık %18 büyüyerek, 600 milyar dolara kadar

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İskenderun Teknik Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, [emrah.bilgic@iste.edu.tr](mailto:emrah.bilgic@iste.edu.tr)

<sup>2</sup> Arş. Gör. Dr., İskenderun Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, [kocakmet@gmail.com](mailto:kocakmet@gmail.com)

yaklaşacağı tahmin edilmektedir (Research and Markets, 2020). Pazarın gelirlerinin %32 kadarı, Çin, Hindistan, Japonya, Güney Kore ve Avustralya gibi ülkeler (APAC ülkeleri) tarafından yapılmakta iken bunları Avrupa ülkeleri takip etmektedir.

Yeni bir iş kurarken yatırımcılar tarafından başlangıçta karşılaşılan en büyük zorluklardan birisi, hangi ürünlerin ticaretinin yapılacağı ve ürün ve ürün stoklarının nasıl yapılacağı sorunudur. Dropshipping iş modeli sayesinde, bir toptancı, tedarikçi veya üreticinin ürünleri bir web sitesi aracılığı ile pazarlanmakta ve bu sorunlara nihai bir çözüm sunulmaktadır. Üreticiler açısından düşünüldüğünde ise, perakendecilerin yeterli stoğunu bulunduramadığı, yüksek değerli ve sezonluk ürünlerdeki satış kayıplarını telafi etmenin bir yolu olarak dropshipping ilgi çekmektedir (Creyts ve Weisskopf, 2016). Dolayısıyla bu iş modelinde, büyük bir stok için yatırım yapılmasına gerek kalmadan üretici, toptancı veya tedarikçilerin ürünlerini satabilmek için, küçük bir perakendeci işletmesi kurmak yeterli olmaktadır. Bunun için bazı hazır e-ticaret platformları dropshipping için ücretsiz hizmet sunarken bazıları da bunun için bir ücret talep etmekte, bu platformlardan yıllık ya da aylık üyelikle hizmet alınabilmektedir (Singh, Kaur ve Singh, 2018; Vellve ve Burgos, 2018).

Bu çalışmanın amacı, dropshipping iş modelinin son zamanlardaki ekonomideki ve iş hayatındaki mevcut durumunu gerek akademik çalışmalardan gerekse de sektörle alakalı yayınlanmış olan rapor/blog vb. kaynaklardan inceleyerek ortaya çıkarmaktır. Konuyla alakalı yapılan literatür taramasında yabancı kaynaklarda konunun az çalışıldığı, Türkçe kaynaklarda ise hemen hemen hiç çalışılmadığı tespit edilmiştir. Çalışma amacının gerçekleşmesiyle konuyla alakalı gelecek çalışmalara da ışık tutulmuş olunacaktır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1 E-ticaretin artan önemi

Her yıl küresel çapta ciddi gelişme ve büyüme gösteren e-ticaret sektörü ve ilgili tüm bileşenlerinin, Covid-19 salgını ile birlikte gelişimi ve büyümesi daha da hız kazanmıştır. Deloitte (2020)'in AVM'lerin geleceğine dair Kanada'da AVM sahipleri, ulusal perakendeciler ve tüketicilerle yaptığı kapsamlı araştırmanın sonucuna göre; Covid-19 pandemisi süreci ile birlikte yaya ziyaretinin sifıra kadar indiği zamanlarda, geleneksel mağazalarda faaliyet gösteren perakendecilerin sadece gelişmiş e-ticaret altyapısına sahip olanlarının hayatta kaldıkları tespit edilmiştir. Raporda ayrıca, perakendenin geleceğinin fiziksel mağaza ile e-ticaretin evliliğinden geçtiğine, bu nedenle de çok kanallı (omnichannel) stratejilerin artan önemine dikkat çekilmektedir.

Son yıllarda, fiziksel alışveriş merkezlerinden, fiziksel mağazalardan e-ticaret platformlarına, özellikle de Covid-19 pandemisinin de büyük etkisiyle, büyük bir göç yaşanmaktadır. Bunun yanı sıra, tüketicilerin son yıllarda zaten var olan çok kanallı alışveriş deneyimi ihtiyacı nedeniyle, e-ticaretin ve geleneksel mağazalarının hem birbirinin ikamesi hem de tamamlayıcısı olması sağlanmaktadır. Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi'nin raporuna göre de (ICSC, 2020) alışveriş merkezlerinin geleceği, e-ticaret sektörünün tam bir parçası

olmaktan geçmektedir. Raporda, giderek karmaşık hale gelen e-ticaret sitelerinin, sitelerdeki arayüzler sayesinde adeta mağazaların içerisinde fakat sınırlarının da ötesinde, çok farklı bir hizmet verilebileceği vurgulanmaktadır. Raporda ayrıca Amazon gibi e-ticaret devi işletmelerinin markalarını sağlamlaştırmak ve e-ticaretteki kategori yönetimini iyileştirmek için ilginç bir şekilde fiziksel mağaza açmaya başladıkları da ifade edilmektedirler. E-ticaret siparişleri ve geleneksel mağazacılığın bu birlikteliğinin 'Birleştirilmiş Dağıtım' (Incorporating Distribution) olarak ortaya yeni bir model çıkaracağı aktarılmaktadır.

McKinsey&Company'nin perakende operasyonlarının geleceğine dair 2020 yılı raporunda, ekonomideki canlılığa rağmen dört duvardan oluşan (brick and mortar) mağazaların hayatta kalmak için büyük mücadele verdiğine ve son üç yılda ABD'de 45'ten fazla perakende zincirinin iflas ettiğine dikkat çekilmektedir. Çalışma bunun sebebini, 2016 yılından beri ABD'deki perakende satışlardaki artışın %40'ından fazlasının e-ticaret kaynaklı olduğuyula ve araştırmaya katılan tüketicilerin %82'sinin son üç ayda online ortamlarda para harcamalarıyla gerekçelendirmiştir. Çalışmada, e-ticaret üzerinden alışverişi tercih edenlerin tahmin edileceği üzere daha çok genç nesilden oluştuğu, Y kuşağının ise yaklaşık %42'sinin online perakende deneyimini tercih ettikleri bilgisi yer almaktadır. Rapora göre fiziksel mağazaların ortadan kalkacağı türdeki abartılı ve gerçekçi olmayan beklenti ve tahminlere karşılık, 2023 yılına kadar e-ticaretin toplam perakende satışlarının yalnızca %21'ini oluşturacağı ve market satışlarının sadece %5'ini oluşturacağı vurgulanmaktadır.

Perakende sektörünün adeta nabzını tutan büyük kurumlara ait ilgili raporlardan anlaşılabileceği üzere, perakende sektörünün geleceği, fiziksel ve dijital ortamlar arasında sorunsuz bir şekilde hareket alanı sunan hibrit bir ticaret formunu gerektirmektedir. Dolayısıyla, e-ticaretin geleneksel fiziksel mağazaların ortadan kalkmasını da engelleyecek büyük bir etkisi olduğu görülmektedir.

## 2.2 Dropshipping İş Modelinin İşleyişi

Dropshipping; Türkçe olarak, stoksuz e-ticaret veya direkt nakliye anlamlarına gelmektedir; stok tutmadan, perakendeciler tarafından e-ticaret siteleri üzerinden alınan siparişlerin tedarikçi (üretici veya toptancı) firmaya yönlendirilerek, ürünlerin müşteriye tedarikçinin deposundan direkt sevkiyatını sağlayan bir e-ticaret yöntemidir (Innova, 2020).

Dropshipping iş modelini kullanan bir e-ticaret perakendecisinin (e-tailer) kârı, toptan veya üretim fiyatı ile perakende fiyatı arasındaki farktan oluşmaktadır ve firmanın tek yapması gereken, ürünlerin yer aldığı, pazarlama ve satış işlemlerinin yapılabileceği bir platform kullanmaktır. Böyle bir durumda, stoksuz satış iş modelinden yararlanan bir e-ticaret işletmesi için en birincil zorluk, müşterilerin satın alma süreçlerini oldukça kolaylaştıran ve benzer girişimlere kıyasla bunu önemli ölçüde daha da çekici hale getiren bir platformda bulmaktır.

Dropshipping iş modelinde taraflar arasında öne çıkan en önemli etkileşimler şu şekildedir:



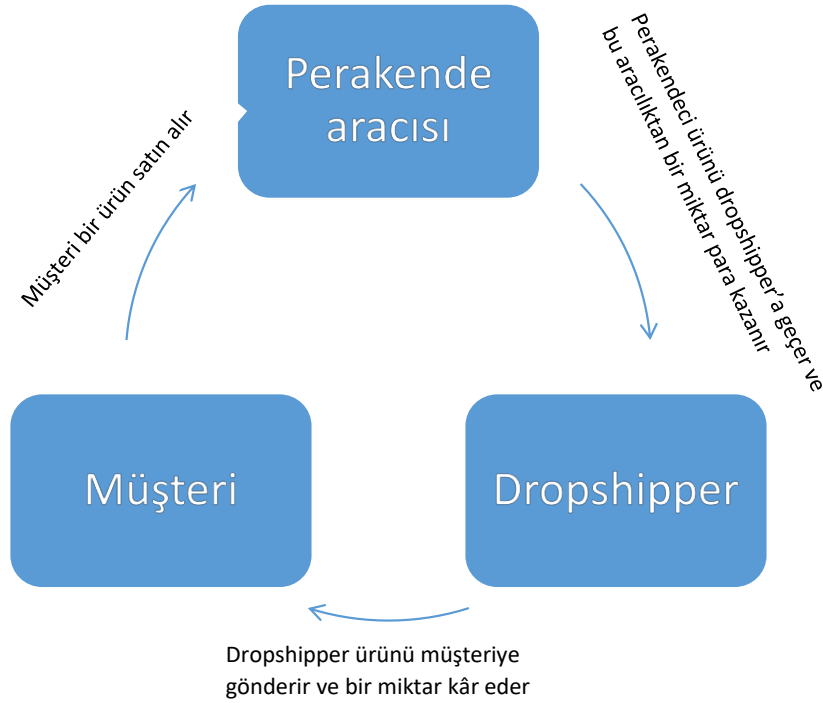
E-ticaret sitesi (perakendeci), ürünü pazarlamakla ve satmakla görevlidir. E-ticaret sitesi, dropshipper denilen dropshipping hizmetini sağlayacak üretici (toptancı da olabilir) ile anlaşma imzalar.

E-ticaret şirketi, online mağazasını geliştirir ve dropshipper'ın arz ettiği ürünleri pazarlar. E-ticaret şirketi ile dropshipper sürekli iletişim halinde kalarak, ürünlerin stok durumu daima güncellenir.

Müşteriler, e-ticaret sitesinden, platformundan ürün satın alırlar. E-ticaret firması alınan ilgili siparişi dropshipper'a geçer, böylece e-ticaret firması dropshipper ile anlaştığı fiyatla müşteriye sattığı fiyat arasındaki farkı kâr olarak kazanır.

Dropshipper, ürünü müşteriye gönderir. Dropshipper firması ürünle alakalı garanti vb. işlemleri de başlatır.

Şekil 1 Dropshipping İş Modelinin İşleyişi



### 2.3 Dropshipping Sektörünün Pazar Büyüklüğü

Küresel dropshipping pazar hacminin 2019 yılında 162 milyar \$ olarak gerçekleştiği ve 2027 yılına kadar yıllık %18 büyüyerek 600 milyar \$ yaklaşacağı tahmin edilmektedir (Research and Markets, 2020). Pazarın gelirlerinin %32 kadarı, Çin, Hindistan, Japonya, Güney Kore ve Avustralya (APAC ülkeleri) tarafından yapılmakta iken bu ülkeleri Avrupa ülkeleri takip etmektedir. Bu bakımdan dropshipping iş modelinin son yıllarda ne denli önem kazandığı açıktır. Küresel dropshipping pazarını domine eden firmalar şu şekilde sıralanmaktadır: Alidropship; Doba; Dropshipzone; Inventory Source; Megagoods.; Modalyst; Orderhive; Printify; Salehoo; Sunrise Wholesale Merchandise.

#### 2.4 Covid-19 Salgınında Dropshipping Sektörü

Covid-19 salgını, dünya çapında diğer sektörlerde olduğu gibi dropshipping işletmelerinin ve tedarikçilerinin işleyişlerini aksatmakta, depoların ve teslimat şirketlerinin tam kapasiteyle çalışmalarına engel olmaktadır. Salgınla mücadele etmek ve kontrol altına almak için fabrikaların kapatılması, seyahat yasakları, ticaret yasakları ve sınırların kapatılması, dropshipping endüstrisini olumsuz yönde etkilemektedir.

#### 2.5 Türkiye’de Dropshipping

Türkiye’de e-ticaret platformlarının başında gelen Gittigidiyor, Hepsiburada, N11 ve Trendyol üzerinden dropshipping yapılabilmektedir (Kaya, 2020). Bu platformlardan Hepsiburada’da ‘Yurtdışından’ kategorisinde yer alan birçok ürün en geç 15 gün içinde adrese teslim, gümrük ve kargo masrafları fiyata dahil koşullarıyla listelenmekte ve satışa sunulmaktadır.

Türkiye’de e-ticaret platformları arasında dropshipping’e en uygun olanların başında, üyelik ücreti veya aidat istemeyen, komisyon oranları makul olan ve satıcılardan çok ayrıntılı belgeler istemeyen Gittigidiyor gelmektedir; Trendyol da dropshippinge imkân tanımakta ancak daha çok belge istediği ve yüksek komisyon oranları nedeniyle daha az tercih edilmektedir. Hepsiburada ve N11 platformlarının satıcılar için daha sıkı şartlar belirlemesinden dolayı bu pazaryerlerinde dropshipping yapmak daha zordur (Yılan, 2020).

Gümrük vergilerinin ve dolar kurunun yüksek olması nedeniyle Türkiye’de dropshipping yapmak, ABD ve Avrupa’da olduğu kadar kârlı değildir; ürün maliyetinin satıcı için oldukça yüksek olacağından dolayı kâr marjını ayarlama noktasında güçlükler yaşanmaktadır; fiyat belirlemek, sürekli risk taşıyan bir unsurdur (Demir, 2019).

Karabulut (2020), dropshipping konusundaki mevcut dezavantajları şu şekilde sıralamaktadır:

Stok bilgisi, stok kalitesi, ürün içeriği ve ürün bilgilerinin sürekli kontrolünün gerekliliği;

Ödeme altyapısı karmaşası, ödeme kanallarının birden fazla ve çok seçenekli olması gerekliliği ve özellikle Türkiye’de kullanılamayan PayPal konusu

Ürün sevkiyatları sırasında tedarikçi firma ile e-ticareti yapanın eş zamanlı kontrol yapması gerekliliği.

### 3. YÖNTEM

Çalışmada, sistematik literatür taraması ve ilgili rapor/blog vb. internet kaynak taraması ile hedeflenen amaca ulaşılmaya çalışılmıştır. Yapılan literatür taraması sonucu dropshipping hakkında daha önceden yapılmış olan kapsamlı bir literatür taraması çalışmasına rastlanmamıştır. Ayrıca, Türkçe dilinde de alanla ilgili yapılmış çalışma sayısı ise yok denecek kadar azdır. Bu bakımdan çalışma özgün bir çalışma olup, güncel literatürün ve diğer kaynakların ortaya konulması ile konu hakkındaki en güncel çalışma olmaya adaydır. Bu bağlamda,

Mart 2021 ayında ScienceDirect veritabanından “dropshipping” ya da “dropshipping” anahtar kelimesi taratıldığında 121 adet çalışma (makale, kongre bildirisi, kitap bölümü) karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmalar sistematik olarak incelenmiştir. Çalışmaların başlıklarında dropshipping terimi geçiyorsa çalışmalar detaylı incelenecek olan havuza direk atılmış, eğer başlıkta dropshipping geçmiyorsa, bu anahtar kelime çalışmaların özet kısmında aranmıştır. Özetlerde dropshipping terimi geçen çalışmalar da havuza dahil edilmiş, başlık ve özetlerde dropshipping terimi geçmeyen çalışmalar kapsam dışında tutulmuştur. Sonuç olarak toplamda 30 çalışma detaylı olarak incelenmiştir. Çalışmalarda araştırma sorusu, uygulanan yöntem ve amaç gibi kısımlar aranmıştır. Ayrıca bu çalışmaları yapan araştırmacıların varsa gelecekte yapacakları çalışmalar (Future Work) da incelenmiştir. Bu çalışmalardan bazılarının özeti bir sonraki bölümde verilmiştir.

#### 4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Dropshipping işi ile uğraşan uzmanlarla Polonya’da mülakatlar düzenleyen Winiarski ve Marcinkowski (2020), bir dropshipping platformunda bulunması gereken en önemli özellikler olarak şu bulgulara ulaşmıştır: Platform, satın alınan bir ürünün muadilini, kargo maliyetini düşürebilecekse, otomatik olarak tavsiye etmesi gerekmektedir. Sistem, sürekli diğer platformlardaki aynı ürünlerin fiyatlarını kontrol edebilmelidir. Dropshipping platformu yeni bir ürün sunan üretici veya toptancının veritabanlarından ürün bilgilerini otomatik olarak çekebilmelidir. Benzer bir çalışma ile Singh vd. (2018), bir dropshipping platformunun nasıl olabileceği hakkında faaliyette olan bir modeli örnek olarak sunmuşlar; dropshipping işinin faydalarını, az riskli, kargo ve paketleme problemi olmayan, stoksuz çalışılabilecek yeni bir iş modeli olarak açıklamışlardır. Aynı şekilde Chen vd. (2018), dropshipping modeli ile çalışan bir e-ticaret firmasının ürünlerini web sitesinde sergilerken dikkat etmesi gereken en önemli konuları belirlemişler; ilgili ürünün üreticinin stoklarında bulunup bulunmadığı, varsa ne kadar bulunduğunun bilinmesi ve sürekli takibinin yapılması gerekliliği olduğunu belirtmişlerdir. Tüm bu hususlar dikkate alındığında dropshipping iş modelinin talebi tam karşılamada bazen yetersiz kalabileceğini belirten araştırmacılar, bu amaçla, ürünlerin web sitesinde görünürlüğüne bağımlı olan bir talep oranını temel alan bir stok modeli önermişlerdir. Bu stok modeli ayrıca tek bir ürün için değil, çoklu ürün siparişleri için de geçerlidir.

Vellve ve Burgos (2018), dropshipping modelinin İspanya’daki işleyişi ile alakalı yaptıkları araştırmada İspanya’da faaliyet gösteren 78 firma ile görüşmüşlerdir. Çalışmanın öne çıkan bulgularına göre, dropshipping çoğu firma için çok kolay bir iş modeli olup, genellikle ya küçük işletmeler tarafından ya da serbest çalışanlar tarafından yapılmaktadır. Bu iş modelinde ortalama kâr %6 olarak tahmin edilmekte ve müşterilerin sepete ekledikleri ürünlerden vazgeçme (sepet terki) oranı ise yaklaşık %63’tür.

Naccache ve Montreuil (2015), bir üreticinin herhangi bir e-ticaret şirketinden aldığı siparişi önceleri ilk aşamada kendi anlaşmalı oldukları kargo noktasına teslim ettiklerini, ikinci aşamada da bu kargo şirketlerinin kendi ağlarını

kullanarak siparişi son tüketiciye teslim ettiklerini belirttikten sonra, bu işlemde sorumluluğun üretici ve anlaşmalı olduğu firmada olduğunu ayrıca bu durumun e-ticaret firması için fazlaca masraflı olduğunu vurgulamışlardır. Günümüzde uygulamanın değiştiğini ve şimdilerde e-ticaret firmalarının üreticileri kendi anlaşmalı oldukları kargo şirketlerine yönlendirdikleri bir modeli takip ettiklerini, belirtmişlerdir. Çalışmada bu uygulama için kargo maliyetini azaltacak bir optimizasyon modeli örnek bir vaka çalışması ile birlikte sunulmuştur.

Gan, Sethi, ve Zhou (2010), dropshipping iş modelinde en büyük problemin e-ticaret firmasının müşterilerinin ilgilendikleri ürünün üreticinin stoklarında bulunmaması olduğunu belirtip, bu problemin çözümü için bir tür taahhüt cezası sistemi geliştirmişlerdir. Bu sisteme göre e-ticaret firması toplam siparişlerinde belirli bir limitin altına düşemeyecek, üretici ise karşılayamadığı her bir talep için ceza ödeyecektir. Bu anlaşmadaki ceza miktarı ve sipariş miktarı e-ticaret şirketinin talep dağılımı ile belirlenmektedir.

Bir üreticinin dağıtım kanalları stratejisini ele alan Dennis, Cheong ve Sun, (2017), üreticinin hem geleneksel dağıtım kanalını hem de online dağıtım kanalını düşünerek bir model kurmuş; talepleri gerek dropshipping ile gerek klasik toptan sipariş teslimatı ile karşıladıklarında nelerle karşılaşabileceğini incelemişlerdir. Bu inceleme ile bir üreticinin, öne çıkan (üstün) perakende kanalını belirlemek için (dropshipping alternatifi de göz önünde bulundurularak) stratejik olarak gücünü nasıl kullanabileceği sorusunun cevabı aranmıştır. Ayrıca çalışmada dropshipping modelinin ne zaman avantajlı olabileceği sorusu da analiz edilmiştir. Bulgulara göre bir üreticinin dropshipping modelini perakende kanalı olarak öne çıkan (üstün) strateji olarak belirlemesi yanlıştır. Fakat, üretici eğer pazarda güçlü değilse, dropshipping hem üreticiye hem de perakendeciye faydalı olabilir.

Ma ve Jemai (2019) klasik olarak fiziksel mağazadan ve aynı zamanda internetten satış yapan bir perakendeci için (brick and click) dağıtım operasyonları için ek olarak drop-shippingi de önererek, perakendecinin dropshippingi de gözönüne alan bir stok yönetimi modeli önerilmiştir.

### 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Dropshipping hayatımıza yeni girmiş diyebileceğimiz bir iş modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. E-ticaretin tüketicilerin günlük hayatındaki yeri ve işletmeler açısından bakıldığında ise ticaretteki giderek artan önemi dikkate alındığında, dropshipping konusunun bilimsel araştırmalarda bundan sonra daha sık karşımıza çıkacağı açıktır.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, bunların genellikle bir dropshipping firmasının web sitesinin sahip olması gereken nitelikleri, üretici veya toptancı ile iletişimi, üreticinin veya toptancının stok hacmi ve stok planlaması problemleri, üreticinin dağıtım kanalları problemleri gibi konular dikkat çekmektedir.

Bundan sonraki bilimsel araştırmaların şu problemler üzerinden yürüyeceği, bu çalışmanın bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır: Dropshipping faaliyetlerinin yürütülmesinde karşılaşılan Bilişim Teknolojilerinin (BT) kullanımı ile alakalı zorluklar, müşterilerin bilinmeyen veya sürekli değişen talep miktarları karşısında üreticilerin neler yapabileceği, e-ticaret firmaları ile üreticiler arasındaki bilgi akışının sağlıklı yürütülebilmesine yönelik çalışmalar ve dropshipping firmalarının web sitelerinin daha etkin ve daha kullanıcı dostu olabilmelerine yönelik çalışmalar.

## KAYNAKÇA

- Chen, Y. K., Chiu, F. R., Lin, W. H., ve Huang, Y. C. (2018). An integrated model for online product placement and inventory control problem in a dropshipping optional environment. *Computers & Industrial Engineering*, 117, 71-80.
- Creyts, C. A., ve Weisskopf, N. (2016). E-Commerce drop shipping: building a CPG supply chain (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Massachusetts Institute of Technology).
- Deloitte (2020). *The future of the mall: Building a new kind of destination for the post-pandemic world*. [www2.deloitte.com/ca/en/pages/consumer-industrial-products/articles/future-of-the-mall.html](http://www2.deloitte.com/ca/en/pages/consumer-industrial-products/articles/future-of-the-mall.html)
- Demir, S. (2019, Kasım 8). Dropshipping Nedir? Türkiye'de Dropshipping Nasıl Yapılır?. *ikasBlog*. <https://blog.ikas.com/dropshipping-nedir-dropshipping-nasil-yapilir-kapsamli-rehber>
- Dennis, Z. Y., Cheong, T., ve Sun, D. (2017). Impact of supply chain power and dropshipping on a manufacturer's optimal distribution channel strategy. *European Journal of Operational Research*, 259(2), 554-563.
- Gan, X., Sethi, S. P., ve Zhou, J. (2010). Commitment-penalty contracts in dropshipping supply chains with asymmetric demand information. *European Journal of Operational Research*, 204(3), 449-462.
- ICSC (2020). *Envision 2020: The Future of the Shopping Center Industry Report*. International Council of Shopping Centers (ICSC). <https://www.icsc.com/uploads/default/Envision-2020-Report.pdf>
- Innova (2020, Temmuz 15). *Dropshipping nedir, nasıl yapılır?* <https://www.innova.com.tr/tr/blog/satis-pazarlama-blog/dropshipping-nedir-nasil-yapilir>
- Karabulut, V. (2020, Haziran 23). *Dropshipping Geleceğin İşi Mi?* <https://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/vedat-karabulut/dropshipping-gelecegin-isi-mi-41547838>
- Kaya, M. (2020, Nisan 8). *Shopify ile Türkiye'de Ödeme Almak: Bilmeniz Gereken Her Şey*. Medium. <https://perdaz.medium.com/shopify-ile-t%C3%BCrkiyede-dropshipping-e-stoksuz-e-ticaret-nas%C4%B1l-ba%C5%9Flan%C4%B1r-cb3d678cbfd1>
- Ma, S., ve Jemai, Z. (2019). Inventory rationing for the News-Vendor problem with a dropshipping option. *Applied Mathematical Modelling*, 71, 438-451.

- McKinsey & Company (2020) *Future of retail operations: Winning in a digital era*.  
<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/future-of-retail-operations-winning-in-a-digital-era>.
- Naccache, S., ve Montreuil, B. (2015). Optimizing consumer order delivery consolidation in drop-ship based B2C distribution. *IFAC-PapersOnLine*, 48(3), 1996-2001.
- Research and Markets (2020). *Dropshipping Market Forecast to 2027 - COVID-19 Impact and Global Analysis by Product Type, Organization Size, and Geography*.  
<https://www.researchandmarkets.com/reports/5145028/dropshipping-market-forecast-to027covid19>,  
<https://www.researchandmarkets.com/reports/5302834/dropshipping-global-market-trajectory-and#rela1-5145028>
- Scheel, N.T. (1990) Drop Shipping as a Marketing Function. Greenwood Publishing Group
- Singh, G., Kaur, H., ve Singh, A. (2018). Dropshipping in e-commerce: a perspective. In *Proceedings of the 2018 9th International Conference on E-business, Management and Economics* (pp. 7-14).
- Vellve, F. J. S., ve Burgos, S. L. M. (2018). Dropshipping in e-commerce: the Spanish case. *Esic Mark. Econ. Bus. J.*, 49(2), 285-310.
- Winiarski, J., ve Marcinkowski, B. (2020). e-Commerce Websites and the Phenomenon of Dropshipping: Evaluation Criteria and Model. *Information Systems: 17th European, Mediterranean, and Middle Eastern Conference (EMCIS 2020)*. Springer International Publishing.
- Yılan, B. (2021, Mart 1). *Dropshipping Nedir?*  
<https://wise.com/tr/blog/dropshipping-nedir#t%C3%BCrkiyede-dropshipping-yapmak>

## ENDÜSTRİ 4.0: ROBOTLAR ve İSTİHDAM

Selma KILIÇ KIRILMAZ<sup>1</sup>

### Özet

Bu araştırmanın amacı; Endüstri 4.0 devrimi ile birlikte insansı robotların çalışma yaşamına girmesiyle bu robotlara karşı yöneticilerin ve çalışanların tutumlarının belirlenmesi ve insansı robotların iş yaşamına ve istihdama olası etkilerinin ortaya konulmasıdır. Araştırmada nitel araştırma yönteminden faydalanılmıştır. Araştırma için bir soru formu oluşturularak işletme yöneticileri ile yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatlardan elde edilen veriler sınıflandırılarak kodlar oluşturulmuş ve Nvivo 12 paket programına kaydedilmiştir. Veriler bu program yardımıyla analiz edilmiştir. Yöneticilerin İnsansı Robotlarla Çalışma İsteğine Yönelik; *işçiden yana bir düşünce, kesinlikle hayır, tehlikeli işlerde olabilir, temkinli yaklaşma, verimlilik ve karlılık için olabilir* şeklinde düşündükleri; insansı robotlarla çalışmaya yönelik çalışanların olası tepkilerinin *ılımlı, önce tepkisel sonra ılımlı, pozitif ve tepkisel* şeklinde olacağı; insansı robotların iş yaşamına olası etkisine yönelik, *çalışan sayısını azaltır, hatalı ürün oranları düşer, iş kazalarını azaltır, kaliteli ürün artar, mavi yaka çalışanı azaltır, verimlilik ve karlılık artışı olur, yeni iş alanları doğar* şeklinde olacağı ve son olarak Endüstri 4.0'ın işsizliğe olası etkisinin ise *işsizlik artar, işsizlik azalır ve yeni iş alanları doğar* biçiminde görüşlerin olduğu belirlenmiştir. İşletmelerin Endüstri 4.0'a adapte olmak için hem teknolojik gelişmelere ayak uydurmaları hem de çalışanlarına yapacakları eğitimlerle onların yeteneklerini arttırmaları gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Endüstri 4.0, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), Robotlar, İstihdam

## INDUSTRY 4.0: ROBOTS and EMPLOYMENT

### Abstract

The purpose of this research; with the introduction of humanoid robots into the working life with the Industry 4.0 Revolution, it is to determine the attitudes of managers and employees towards these robots and to reveal the possible effects of humanoid robots on business life and employment. Qualitative research method was used in the research. A questionnaire form was created for the research and semi-structured interviews were conducted with business managers. The data obtained from the interviews were classified, codes were created and recorded in the Nvivo 12 package program. The data were analyzed with the help of this program. Managers' willingness to work with humanoid robots; they think that it is *a worker-side thought, absolutely no, it can be in dangerous jobs, it can be for cautious approach, efficiency and profitability*; Possible responses of workers towards working with humanoid robots *will be moderate, reactive first, then moderate, positive and reactive*; For the possible impact of humanoid robots on business life, *it decreases the number of employees, the rate of faulty products decreases, occupational accidents, quality products increase, blue-collar employees decrease, productivity and profitability increase, new business areas are born and Industry 4.0 will lead to unemployment*. It has been determined that the possible effect of it is that *unemployment increases, unemployment decreases and new business areas are born* In order to adapt to Industry 4.0, businesses must both keep up with technological developments and increase their skills with the training they will give to their employees.

**Keywords:** Industry 4.0, Human Resources Management (HRM), Robots, Employment.

### GİRİŞ

Endüstri 4.0, bilgisayar programlama ve otomasyon teknolojisinin tamamen farklı bir seviyede entegre edildiği, bilgisayar sistemlerinin ve robotiklerin makine öğrenimi yoluyla iletişim kurmasına ve performans göstermesine olanak tanıyan, makinelerin karmaşık bir şekilde birbirine bağlı olduğu ve yapay zeka aracılığıyla yalın üretimin optimize edildiği endüstriyel devrimin adıdır.

<sup>1</sup> Dr. Öğ. Üyesi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, [skirilmaz@subu.edu.tr](mailto:skirilmaz@subu.edu.tr)

Sürekli insan müdahalesi gerekliliğini sınırlayabilen, fabrika veya tesis operasyonlarının çeşitli yönlerinde sınırlı insan katılımını gerektiren algoritmalar vardır (Shufutinsky vd., 2020: 60).

Johansson vd.'e göre (2017: 289) bilim kurgu çalışmalarının önemli konularından olan dost robotlar hayali, yakın gelecekte gerçek olabilir. Ancak, insanların robotlarla çalışmayı kabul edip etmeyeceği ve nasıl kabul edebileceği bir tartışma konusudur. Endüstri 4.0 ile birlikte hız kazanan standartlaşma ve makineleşme yapay zekâ ile donatılmış robotların çalışma hayatına girmesi ile devam edecek gibi görünmektedir. Bu süreçte yöneticilerin ve çalışanların bu robotlarla birlikte çalışmak istemeleri, bu robotların istihdama etkileri ve ortadan kaybolacak ve yeni ortaya çıkacak iş alanları iş dünyasında tartışılan önemli konulardandır.

Endüstri 4.0 ile birlikte insansı robotlar çalışma yaşamına girmeye başlamıştır. Robotlar ile birlikte çalışmaya karşı yöneticilerin ve çalışanların tutumlarının belirlenmesi ve insansı robotların iş yaşamına ve istihdama olası etkilerinin ortaya konulması amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada ilk olarak kavramsal çerçeve üzerinde durulmuştur. Daha sonra yöntem bölümü ele alınmıştır. Yöntem bölümünde çalışmanın amacı, veri toplama yöntemi, örneklemi vb. konularında bilgiler verilmiştir. Bulgular kısmında araştırmadan elde edilen bulgular açıklanmıştır. Son olarak araştırmanın sonuç kısmında araştırmadan elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Son yıllarda, üretim süreçlerini daha verimli, özerk ve özelleştirilebilir hale getirmeye yönelik yeni zorluklar, yeni bir sanayi devrimine yol açmıştır. Endüstri 4.0 adı verilen yeni bir endüstri kavramı ortaya çıktı ve şu anda “akıllı fabrika” oluşturarak üretim teknolojilerindeki mevcut otomasyon ve veri alışverişi eğilimini belirtmek için benimsenmektedir. Endüstri 4.0'ın temelleri siber-fiziksel sistemler Nesnelerin interneti, bulut bilişim, büyük veri ve mobil robotlardır (Gonzalez vd. 2018: 1732).

“Endüstri 4.0” terimi, değer zinciri teknolojileri ve kavramları için kullanılır (Weiss vd. 2016: 2). Endüstri 4.0, üretim hatlarının sensör sistemleri ile birbirine bağlanacağı, anlık veri alışverişinin gerçekleşeceği ve böylelikle tüm sistemdeki yazılım ve algoritmaların anlık raporlara dönüştürülebileceği geleceğin fabrikalarını yaratıyor. (Kurt, 2019: 595).

Endüstri 4.0 gelecekteki üretim yöntemleri, süreçleri ve insan kaynakları gereksinimlerini tamamen değiştirecektir. Birçok iş alanına olan talep azalacak hatta ortadan kalkacaktır. Bununla birlikte, yeni teknolojinin, yeni iş modellerinin ve yeni toplumsal zorlukların yalnızca mevcut işleri ve mevcut rolleri değiştirmeyeceği, aynı zamanda yeni iş türleri için gereksinimler de dâhil olmak üzere yeni istihdam fırsatları yaratacağı beklenmektedir (Rajnai ve Kocsis, 2017: 1).

İş dünyası, yeni üretme ve iş yapma biçimine hızla adapte olmak zorundadır. İşletmelerin kurum ve kuruluşları birbirine bağlayan elektronik bilgi ağlarının dışında kalması mümkün değildir. Akıllı fabrikalar, karanlık fabrikalar ve nesnelerin interneti, en azından internet üzerinden insanın dâhil olduğu ve



yüksek verimliliğin sağlanacağı uzaktan yönetim yaklaşımı ile işletilecektir (Kurt, 2019: 595).

Bir endüstriyel robotun, işçiler için işbirlikçi ve destekleyici bir araç rolünü üstlenebileceği fikri, “Endüstri 4.0” adı verilen nispeten yeni bir paradigmanın parçasıdır. Bu paradigma, dördüncü sanayi devriminde insanlarla robotların giderek daha yakın çalışacakları “akıllı fabrikalar”ı öngörüyor. (Weiss vd., 2016: 2).

Endüstri 4.0, farklı sistemlerin uyumlu ve otomatikleştirilmiş bir üretim akışına tamamen entegre edildiği, daha fazla verimlilik sağlayan ve geleneksel üretim bağlantılarını değiştirdiği üretimi dönüştürüyor. İster evrensel ister endüstriyel olsun, robotlar daha özerk, esnek ve işbirlikçi hale geliyor. Sonunda birbirleriyle etkileşime giriyorlar ve insanlarla birlikte çalışıyorlar ve onlardan öğreniyorlar, özellikle son zamanlarda yapay zekâ ve makine öğreniminin hâkim olduğu bir çağa adım attığımızda. Gelecekte işyeri, birlikte çalışan ve diğerinin daha iyi becerilere sahip olduğu görevlerin bölümleri için diğerine güvenen robotları ve insanları giderek daha fazla içerecektir (Shehadeh vd., 2017: 1208).

Cobot’lar, işçilerle doğrudan fiziksel etkileşim için tasarlanmış robotlar olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlarla yan yana çalışabilme yetenekleri nedeniyle “işbirlikçi robotlar” veya kobot (“cobots”) olarak adlandırılan hafif, esnek araçlar, yeni görevleri çözmek için kolayca taşınabilir ve yeniden programlanabilir (Fırat ve Fırat, 2017: 222). Cobot’lar kullanıcıların yanındadırlar, Bu robotlar, endüstriyel robotların aksine operatörle aynı çalışma alanında çalışır. Bu nedenle, güvenli bir şekilde sınırlandırılmış hızlara ve kuvvetlere sahiptirler, otomatik yeniden başlatırlar ve robotun elle yönlendirilmesine izin verirler. Mekânsal güvenlik alanları olmadan çalıştırılabilen robot sistemleri 2010 yılından itibaren piyasada kabul görmüştür. (Weiss vd., 2016: 3).

Günümüze kadar, robotlar çoğunlukla güvenliği kısıtlı alanlarda veya tam otomatik bölümlerde bulunuyordu. Endüstri 4.0’ı oluşturan teknolojik gelişmeler, insanlar ve makinelerin takım halinde ve fiziksel olarak yan yana çalışmasına imkan vermektedir (Richert vd., 2016: 142). Robot kullanan fabrikaların kendilerini daha verimli şekilde hazırlaması gerekiyor. Çünkü Endüstri 4.0’ın bir gereği olarak, fabrikalardaki robotlar, insanlara yardım etme amacını sürdürmek yerine, çalışanların ve çalışma ekiplerinin aktif üyeleri haline geliyor. Bunun için insanların ve robotların en proaktif şekilde birlikte çalışmasını sağlamak çok önemlidir. (Kurt, 2019: 595-596).

Avrupa Birliği üyesi Malta, yapay zeka robotlarına vatandaşlık verilmesi için pilot bir projeye başladı. Suudi Arabistan da 2017 yılında, merkezi Hong Kong’da bulunan Hanson Robotics şirketinin ürettiği Sophia adlı robota vatandaşlık verdiğini duyurmuştu. Bu bağlamda, yakın gelecekte robotların da tıpkı insanlar gibi ülke vatandaşlığı statüsünde değer bulacağı söylenebilir (Şendoğdu, 2020: 171).

Çin’in Dongguan şehrinde telefon imalatı üzerine bir fabrika, dünyanın ilk insansız robot fabrikası olarak anılmaktadır. Fabrikanın % 80’ini robotlar oluştururken % 20’sini teknik ekip oluşturmaktadır. Bir robot kolu, ortalama 6-8 işçinin üstlendiği işi yapabilmektedir. Robotlarla üretimden önce her bantta

yaklaşık 650 işçi çalışırken, şuan otomatik kayışa bağlı her bantta 3 işçi çalışmaktadır. Robot kollar, mesleki eğitimi yeterli olan insanlardan daha fazla ve kaliteli ürünler üretebilirken % 25 olan hata payını % 5'e kadar düşürmektedir. 24 saat aralıksız üretim yapan fabrikanın, üretim kapasitesi ayda kişi başı 8 bin parçadan 21 bin parçaya yükselmiştir (Doğru ve Meçik, 2018: 1589). Uluslararası Robotik Federasyonu'nun, "Robotların Verimlilik, İstihdam ve İş Üzerindeki Etkileri" başlıklı raporuna göre (Fırat ve Fırat, 2017: 13) hükümetlerin ve şirketlerin, robotların istihdam, iş kalitesi ve ücretler üzerinde olumlu etkisini sürdürmek için mevcut ve gelecekteki çalışanlara doğru becerileri sağlamaya odaklanmalıdır:

Hükümetler, bu hızla büyüyen sektörün istihdam açısından faydalarını sağlamak için robotik araştırma ve geliştirme yatırımı yapmalıdır.

Hükümetler ayrıca, robotların ve otomasyonun kurulmasıyla yaratılan veya değiştirilen işleri güvence altına almak ve geliştirmek için gerekli olan becerilerin kazanılmasını desteklemek için politika teşviklerini ve eğitim sistemlerini sağlamalıdır.

Şirketler, çalışanları uygun becerilerle donatmak için gerekli yeniden eğitim programlarına aktif olarak katılmalıdır.

Bu hedeflere ulaşmak kolay olmayacaktır ve koordine olmuş kamu-özel sektör işbirliğini gerektirmektedir.

Çoğu zaman dijital teknolojiler ürün ve süreçler için yeni fırsatlar sunmakla birlikte dijital teknolojilerin radikal yeni üretim, satın alma ve satış organize etme yolları sunarak, istihdam ve daha genel olarak ekonomik sistemin işleyişi üzerinde önemli sonuçları olduğu görülmektedir (Freddi, 2018: 397). Robotların başta üretim ve sanayi olmak üzere birçok sektörde yaygınlaşmasıyla birlikte bunun işgücü üzerindeki etkileri literatürde "teknolojik işsizlik" olarak tanımlanmaktadır (Kurt, 2019: 596). Endüstri 4.0'ın yükselişi ve artan yeni teknolojilerin kullanımıyla birlikte, robotlar kademeli olarak işyerlerine entegre olmaktadır. Bu durum organizasyonel yapıları, süreçleri, ürün ve hizmetleri etkilemektedir (Shehadeh vd., 2017: 1208). Endüstri 4.0 ile birlikte çalışma hayatında beklenen değişiklikler şu şekilde sıralanabilir (Kurt, 2019: 598):

Vasıfsız işgücü ihtiyacı azalacak,

Nitelikli işgücü ve dijital becerilere olan ihtiyaç artacak,

Kaybedilen meslekler yerine yeni meslekler ve işler yaratılacak, birçok yeni iş fırsatı ortaya çıkacak,

Çalışma koşullarındaki değişikliklere hızlı cevap verebilecek kapasiteye sahip esnek yapıların önemi artacak,

Sosyal yapıda dönüşüm olacak,

İş sağlığı ve güvenliği robotlarla desteklenecek ve risklere karşı daha sıkı önlemler alınabilecek,

Siber güvenlik riskleri karşısında mesleki eğitim ve yaşam boyu öğrenme kavramları daha fazla önem kazanacak,

İnsan robot işbirliğinde insan ve makine birlikte çalışacak,

İşler iyileştirilerek çalışma süreleri kısaltılacak,

Serbest çalışanların sayısı artacak,

Vasıfsız işçi ücretleri düşecek,

Nitelikli işçi ücretleri artacaktır.

## **YÖNTEM**

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, Endüstri 4.0 Devrimi ile birlikte insansı robotların çalışma yaşamına girmesiyle bu robotlara karşı yöneticilerin ve çalışanların tutumlarının belirlenmesi ve insansı robotların iş yaşamına ve istihdama olası etkilerinin ortaya konulmasıdır.

### **Araştırmanın Örnekleme**

Araştırmanın örneklemini Endüstri 4.0 hakkında bilgi sahibi olan işletme yöneticileri oluşturmaktadır. Bu amaçla iletişime geçilen işletme yöneticilerinden 11'i araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Araştırmaya katılmaya kabul eden işletme yöneticileri ile müsait oldukları zamanda iş yerlerinde ziyaret edilerek mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu mülakatlar Ekim-Aralık 2019 tarihleri arasında yapılmıştır.

### **Veri Toplama Aracı**

Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amaçları doğrultusunda işletme yöneticilerine aşağıdaki sorular sorulmuştur:

İnsansı robotlar iş dünyasına girdiğinde işletmenizde çalıştırmayı düşünür müsünüz veya böyle bir planınız var mı?

İnsansı robotlar ile çalışırsanız çalışanlarınızın tepkisi sizce nasıl olur?

Robotların iş yaşamına ne gibi etkileri olabileceğini düşünüyorsunuz? (mavi yaka çalışan sayısının azalması, daha az hatalı ürün veya hizmet üretimi, maliyet azalışı vb.)

Endüstri 4.0 ile birlikte işsizliğin artacağını mı yoksa yeni iş alanlarının doğacağını mı düşünüyorsunuz?

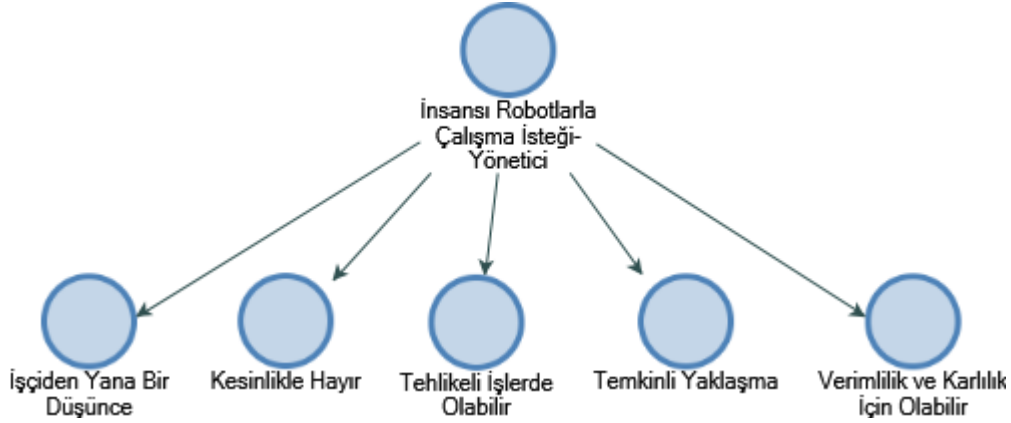
### **Verilerin Analizi**

Araştırma verilerinin analizinde içerik analizinden faydalanılmıştır. Bu amaçla mülakat kayıtları deşifre edilerek Nvivo 12 paket programına kaydedilmiştir. Daha sonra veriler araştırmada sorulan sorular paralelinde kodlanmış ve temalara ulaşılmıştır.

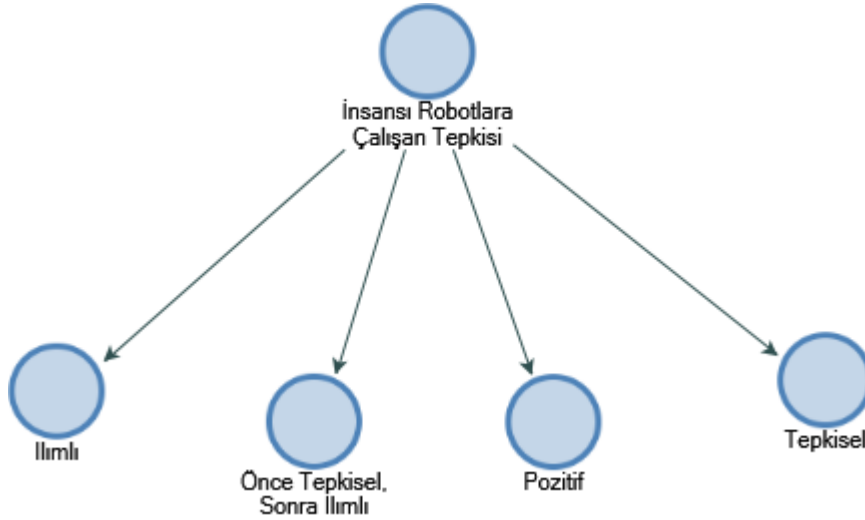
## **BULGULAR**

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular açıklanmıştır.

İnsansı Robotlarla Çalışma İsteğine Yönelik Temalar Şekil 1'de görülmektedir. Bu şekilden anlaşıldığı üzere Yöneticilerin İnsansı Robotlarla Çalışma İsteğine Yönelik 5 adet tema oluşmuştur. Bu temalar şu şekildedir: "İşçiden Yana Bir Düşünce", "Kesinlikle hayır", "Tehlikeli İşlerde Olabilir", "Temkinli Yaklaşma", ve "Verimlilik ve Karlılık için Olabilir". Söz konusu temalar alt kategorilere ayrılmamıştır.

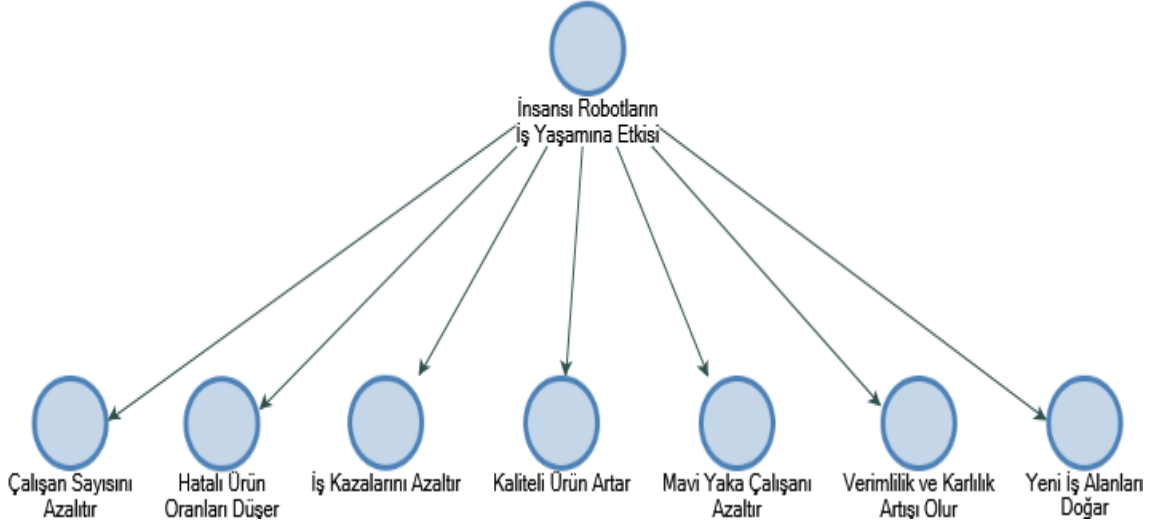
**Şekil 1.** İnsansı Robotlarla Çalışma İsteğine Yönelik Temalar

İnsansı robotlarla çalışmaya yönelik çalışanların olası tepkilerine yönelik temalar Şekil 2’de görülmektedir. Bu şekilden anlaşıldığı üzere insansı robotlarla çalışmaya yönelik çalışanların olası tepkileri 4 temaya ayrılmıştır. Bunlar: “İlimli”, “Önce Tepkisel Sonra İlimli”, “Pozitif” ve “Tepkisel” şeklindedir. Bu temaların alt kategorilere ayrılmadığı görülmüştür.

**Şekil 2.** İnsansı Robotlara Çalışan Tepkisi

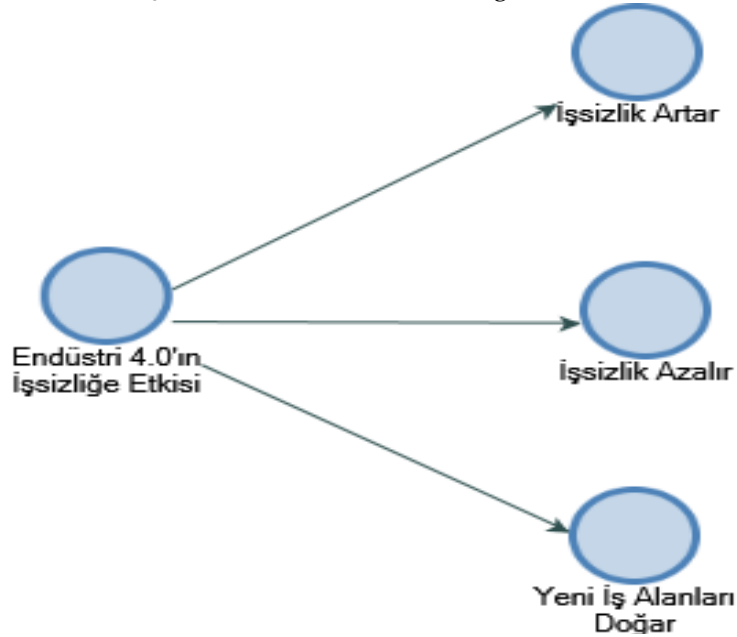
İnsansı robotların iş yaşamına olası etkisine yönelik temalar Şekil 3’de görülmektedir. Bu şekilden anlaşıldığı üzere İnsansı robotların iş yaşamına olası etkisine yönelik 7 adet tema oluşmuştur. Bu temalar şu şekildedir: “Çalışan Sayısını Azaltır”, “Hatalı Ürün Oranları Düşer”, “İş Kazalarını Azaltır”, “Kaliteli Ürün Artar”, “Mavi Yaka Çalışanı Azaltır”, “Verimlilik ve Karlılık Artışı Olur”, “Yeni İş Alanları Doğar”. Bu temalar alt kategorilere ayrılmamıştır.

Şekil 3. İnsansı Robotların İş Yaşamına Etkisi



Endüstri 4.0'ın İşsizliğe olası etkisine yönelik temalar Şekil 4'de görülmektedir. Bu şekilden anlaşıldığı üzere Endüstri 4.0'ın İşsizliğe olası etkisine yönelik 3 temalar adet tema oluşmuştur. Bu temalar arasında: "İşsizlik Artar", "İşsizlik azalır", ve "Yeni İş alanları Doğar" temaları bulunmaktadır. Bu temalar alt kategorilere ayrılmamıştır.

Şekil 4. Endüstri 4.0'ın İşsizliğe Etkisi



## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yapılan araştırma, Endüstri 4.0 Devrimi sonrası insansı robotların çalışma yaşamına girmesi ile bu robotlara karşı yöneticilerin ve çalışanların tutumlarının belirlenmesi ve insansı robotların iş yaşamına ve istihdama olası etkilerinin ortaya konulması amacıyla gerçekleştirmiştir.

İnsansı robotlar iş dünyasına girdiğinde işletme yöneticilerinin bu robotları işletmelerinde çalıştırmayı düşünüp düşünmedikleri konusunda yöneticilerin bir kısmının *işçiden yana bir düşünce fikri ile işçilerin istihdamına olumsuz katkı sağlayacağı için kesinlikle hayır dedikleri görülmüştür*. Bir kısmı ise *temkinli yaklaşmayı tercih ederek gelişmelere göre karar vereceklerini belirtmişlerdir*. Diğer bir kısmı ise *verimlilik ve karlılık için olumlu yaklaşacaklarını belirtmişlerdir*. Bazı işletme yöneticileri de robotların tehlikeli işlerde çalıştırılmasının iş kazalarının ve meslek hastalıklarının önüne geçilmesi amacıyla tehlikeli işlerde çalıştırılmasının mantıklı olacağını belirtmişlerdir. Bu görüş Kurt'un (2019: 599) robotların özellikle tehlikeleri işlerde, iş kazaları ve iş kazalarına bağlı ölümlerin robotlar sayesinde sona ereceği tahmin edilmektedir görüşü ile paralellik göstermektedir.

Benzer şekilde Kurt (2019: 596), Endüstri 4.0'ın, vasıflı profesyonelleri işsiz bırakacağını, er ya da geç, hukukçular, mali analistler, doktorlar, gazeteciler, muhasebeciler, sigortacılar ve kütüphaneciler gibi birçok farklı mesleğin çalışmalarının kısmen veya tamamen otomatik hale geleceğini, dolayısıyla işlerin robotlar tarafından yapılmasının işsizlik sorunlarına yol açabileceğini belirtmiştir. Bu durum, *işçiden yana bir düşünce için kesinlikle hayır* diyen işletme yöneticilerinin görüşleri ile paralellik göstermektedir.

İşletme yöneticileri çalışanların, insansı robotlarla birlikte çalışmaya yönelik olası tepkilerini; *önce tepkisel sonra ılımlı, ılımlı, pozitif ve tepkisel* olacağını düşündüklerini belirtmişlerdir. İşletme yöneticilerinin çoğunluğu çalışanların robotlar ile birlikte çalışmaya çok da pozitif yaklaşmayacakları görüşündedir, çok az işletme sahibi çalışanlarının robotlarla birlikte çalışmaya pozitif yaklaşacağını öngörmektedir.

Schulte vd.'e göre (2020: 15) insanların ve makinelerin -özellikle robotların- etkileşimi, insanların robotları kabul edip etmemesine ve nasıl kabul ettiğine bağlı olacaktır. Güven sorunları, insanların robotları kabul oranlarını sınırlandırabilir. Ayrıca, işbirliğine dayalı insan-robot çalışma ortamları daha yaygın hale geldiğinde, robotların tasarımı insanların onları kabullenmesinde önemli bir husus olacaktır

Porubcinova ve Fidlerova (2020: 17), insanları ve robotları bir araya getirmenin görüldüğü kadar kolay olmadığını, robotlar ve makineler ile aynı çalışma alanında çalışırken tehlikeli bir durumun ortaya çıkabileceğini çünkü robotik kolların tamamen önceden tanımlanmış bir şekilde çalıştığı durumda bile insan davranışının öngörülemezliğinin tehlikeli bir etkileşime neden olabileceğini belirtmişlerdir.

İşletme yöneticileri insansı robotların iş yaşamına olası etkileri arasında; *çalışan sayısını azaltacağı, hatalı ürün oranlarını düşüreceği, iş kazalarını azaltacağı, kaliteli ürünlerin artacağı, mavi yaka çalışan sayısını azaltacağı, verimlilik ve karlılık artışına neden olacağı, yeni iş alanlarını doğuracağı* görüşleri olduğunu belirtmişlerdir. İşletme yöneticileri insansı robotların hem olumlu hem de olumsuz etkilerinin olacağını düşünmektedirler. Çalışan sayısını özellikle mavi yakalı çalışanların sayısını azaltacak olması olumsuz bir yaklaşım olarak görülürken; iş kazalarını azaltacak olması, kalite artışı sağlaması, verimlilik ve karlılık artışına neden olmaları olumlu bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

İşletme yöneticilerinin insansı robotlarla çalışılmasıyla birlikte kalite artışı beklentilerine paralel olarak Özsoylu da (2017: 14) akıllı robotların yaygınlaşması ile insan kaynaklı sorunlar büyük oranda azalacağını, hata ve benzeri olumsuz durumların söz konusu olmayacağını belirtmektedir.

İşletme yöneticilerinin, Endüstri 4.0'ın işsizliğe olası etkisine yönelik; bazı yöneticilerin *işsizlik artar*, bazı yöneticilerin *işsizlik azalır* ve diğer bazı yöneticilerin ise *yeni iş alanları doğar* şeklinde bir düşünceye sahip oldukları görülmüştür. İşletme yöneticilerinin bu konudaki görüşleri literatürdeki tartışmalarla benzerlik göstermektedir. Örneğin, Kurt (2019: 595), yeni sanayi devrimi ile bazı mesleklerin sona ereceğini, yüksek bilgi ve teknoloji gerektiren yeni ve yüksek mesleklerin ortaya çıkacağını, bir yandan işsizliğin artması beklenirken diğer yandan ortaya çıkacak yeni iş ve mesleklerde istihdamın artacağını belirtmiştir. Benzer şekilde Taş (2018: 1826) Endüstri 4.0'ın yeni meslekler, yeni iş tanımları, yeni sektörler, yeni girişimler, yeni iş imkân ve fırsatlarını da beraberinde getireceğini belirtmektedir. Bu nedenle Aydın'ın (2018: 464) da belirttiği gibi teknolojik ilerleme ile doğan işsizlik sorununu aşmada işgücüne vasıf kazandırıcı eğitim politikaları önem kazanmaktadır. Sonuç olarak; Endüstri 4.0 teknolojik gelişmelere paralel olarak işletmeleri ve çalışanları derinden etkilemektedir. İşletmeler bu etkilerin farkında olarak teknolojik gelişmelere uygun proaktif politikalar üretmeli ve çalışanlarının bu süreçten en az şekilde etkilenmesini sağlayacak eğitimler düzenlemelidir.

## KAYNAKÇA

- Aydın, E. (2018), Türkiye'de teknolojik ilerleme ile istihdam yapısındaki değişim projeksiyonu: endüstri 4.0 bağlamında ampirik analiz, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(31), 61-471.
- Doğru, B. N. ve Meçik, O. (2018), Türkiye'de Endüstri 4.0'ın işgücü piyasasına etkileri: firma beklentileri, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(Endüstri 4.0 ve Örgütsel Değişim Özel Sayısı), 1581-1606.
- Fırat, S. Ü. ve Fırat, O. Z. (2017), Sanayi 4.0 devrimi üzerine karşılaştırmalı bir inceleme: kavramlar, küresel gelişmeler ve Türkiye, *Toprak İşveren Dergisi*, 114, 10-23.
- Fırat, O. Z ve Fırat, S. Ü. (2017), Endüstri 4.0 yolculuğunda trendler ve robotlar, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(2), 211-223.
- Freddi, D. (2018), Digitalisation and employment in manufacturing, *AI & Soc*, 33, 393-403.
- Gonzalez, A. G. C. vd. (2018), Supervisory control-based navigation architecture: a new framework for autonomous robots in industry 4.0 environments, *IEEE Transactions on Industrial Informatics*, 14(4), Nisan, 1732-1743.
- Johansson, J. vd., (2017), Work and organization in a digital industrial context, *Mrev*, 28(3), 281-297.

- Kurt, R. (2019), Industry 4.0 in terms of industrial relations and its impacts on labour life, *3rd World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship (WOCTINE)*, *Procedia Computer Science*, 158, 590-601.
- Özsoylu, A. F. (2017), Endüstri 4.0, *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21(1), 41-64.
- Porubcinova, M. ve Fidlerova, H. (2020), Determinants of Industry 4.0 technology adaption and human-robot collaboration, *Research Papers Faculty of Materials Science and Technology in Trnava*, 28(46), 10-21.
- Richert, R. vd. (2016), Educating engineers for Industry 4.0: virtual worlds and human-robot-teams, *IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON)*, 10-13 April 2016, Abu Dhabi, UAE.
- Schulte, P. A. vd. (2020), Potential scenarios and hazards in the work of the future: a systematic review of the peer-reviewed and gray literatures, *Annals of Work Exposures and Health*, 20(20), 1-31.
- Shehadeh, M. A. vd., (2017), Hybrid teams of industry 4.0, international conference on systems, *Man and Cybernetics (SMC)*, October 5-8, 1208-1213.
- Shufutinsky, A. vd. (2020), OD for robots? implications of Industry 4.0 on talent acquisition and development, *Organization Development Journal*, Fall, 59-76.
- Şendoğdu, A. (2020), Endüstri 4.0 devriminde robotik kaynaklar yönetimi bağlamında insan kaynakları yönetiminde yeni açılımların kaçınılmazlığı *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1), 163-177.
- Taş, H. Y. (2018), Dördüncü sanayi devrimi'nin (Endüstri 4.0) çalışma hayatına ve istihdama muhtemel etkileri, *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(16), 1817-1836.
- Zoltan Rajnai, Z. ve Kocsis, I. (2017), Labor market risks of industry 4.0, digitization, robots and AI, *IEEE 15th International Symposium on Intelligent Systems and Informatics*, September 14-16, 2017 • Subotica, Serbia.
- Weiss, A. vd., (2016), First application of robot teaching in an existing Industry 4.0 environment: does it really work?, *Societies*, 6(20), 1-21.



## İNTERNET VE TEKNOLOJİ ODAKLI GİRİŞİM OFİSLERİ'NİN BENZER TEKNOLOJİK VE FİZİKSEL DONANIM ÖZELLİKLERİ NELERDİR VE GELECEĞE NASIL HAZIRLANIYORLAR?

Cevdet Özmen<sup>1</sup>

### Özet

Bu çalışmada Türkiye merkezli internet ve teknoloji odaklı girişim ofislerinin teknolojik ve fiziksel yapıları ele alınmıştır. Bu yapılanmalardaki ortak yönlerin neler olduğunun belirlenmesinin yanı sıra ileriye dönük büyüme hedefleri ile stratejik planlarda neleri önceliklediklerinin ortaya çıkartılması amaçlanmıştır. Konular, Yönetim Bilişim Sistemleri (teknoloji, insan, sistem teorisi ve bilgi yönetiminin birlikte ele alınması) bağlamında irdelenmiştir. İnternet ve dijital teknoloji alanındaki gelişmeleri inceleyen ve analiz eden; girişimcilik, internet ve teknoloji odaklı medya şirketi Webrazzi'nin resmî YouTube kanalında yayınlanan (nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak kurucu, kurucu ortak, genel müdür, CEO ve CTO'lar ile 2015-2020 yılları arasında gerçekleştirilmiş görüşmeler içerisinden tesadüfi örnekleme yöntemleri'nden basit tesadüfi örnekleme ile seçilen) 50 farklı girişim ofisine ait video röportajlarının izlenmesi ve sonrasında bu görüşmelerin transkriptlerinin hazırlanmasıyla elde edilen veriler kullanılmıştır. Betimsel ve içerik analizi kullanılarak, araştırmacı tarafından önceden belirlenmiş temalar altında sınıflandırılan bu verilerden bulgulara ulaşılmış ve yorumlanmıştır. Girişim ofislerinin tamamına yakınının fiziksel donanım ve konfordan ödün vermediği, ferah ve geniş çalışma ortamlarının hazırlandığı, açık ofislerin tercih edildiği, çalışanların etkileşiminin önemsendiği, alınan kararlara çalışanların büyük oranda katılım sağladığı, teknolojik açıdan ise işletmelerin kendi bünyelerinde büyük oranda Ar-Ge, yazılım ve bilgi işlem departmanlarını oluşturdukları, ekiplere alanında en iyi olduğunu düşündükleri kişileri katmayı hedefledikleri, çoğunlukla var olan teknolojileri kullanmanın yanı sıra farklı bir ürün ya da hizmet tasarlamayı planladıkları, yaratıcı ve dinamik bir yapı oluşturarak kısa ve orta vadede en az %30 ile %100 arasında büyümeyi planladıkları ve çoğunlukla nihai hedef olarak farklı ülkelerde ofis açmayı ve bu sayede küresel bir marka, küresel bir oyuncu haline gelebilmeyi öncelikledikleri tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim Bilişim Sistemleri, Girişim Ofisleri, Teknoloji Ofisleri, İnternet, Ar-Ge

## WHAT ARE THE SIMILAR TECHNOLOGICAL AND PHYSICAL FEATURES OF INTERNET AND TECHNOLOGY ORIENTED VENTURE OFFICES AND HOW ARE THEY PREPARING FOR THE FUTURE?

### Abstract

In this study technological and physical structuring of the Turkey-based internet and technology focused venture offices are discussed. In addition to determining the common aspects in these structures, it was aimed to reveal what they prioritize in their forward-looking growth targets and strategic plans. Topics are explored in the context of Management Information Systems (such as technology, human, system theory and knowledge management). The datas were obtained by watching and transcribing the video interviews of 50 different ventureship offices published on the official YouTube channel of Webrazzi, a media company examining and analyzing the developments in the field of internet and digital technology focused on entrepreneurship, internet and technology. In this research, simple random sampling is used among the interviews conducted with the founder, co-founder, general manager, CEO and CTO's between 2015-2020 by using semi-structured interview technique among qualitative research methods. Using descriptive and content analysis, the findings were obtained and interpreted from these data, which were classified under pre-determined themes by the researcher. It has been observed that almost all of the venture offices do not compromise on physical equipment and comfort. It has been determined that spacious and large working environments are prepared and open offices are preferred. It has been observed that the interaction of the employees is emphasized and they participate in the decisions taken. In terms of technology, it is seen that

<sup>1</sup> Öğr. Gör. Dr., Giresun Üniversitesi , [mr.cevdetozen@gmail.com](mailto:mr.cevdetozen@gmail.com), ORCID: 0000-0002-8820-6032

venture offices mostly form R&D, software and information processing departments within their own structure. It has been determined that they aim to add people they think are the best in their field to the teams. It has been observed also that they plan to design a different product or service as well as use existing technologies, and they plan to grow between 30% and 100% in the short and medium term by creating a creative and dynamic structure. As the final goal, it has been determined that they mostly prioritize opening offices in different countries and thus becoming a global brand and a global player.

**Keywords:** Management Information Systems, Venture Offices, Technology Offices, Internet, R&D

### GİRİŞ

Bilgi Teknolojileri (BT), Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT), Yönetim Bilişim Sistemleri, Endüstri 4.0, Nesnelerin İnterneti (IoT), Bulut Bilişim, Otonom Sistemler, Yapay Zekâ ve alt bileşenleri, hızlı internet ağları, Y ve Z kuşağının iş yaşamındaki davranış ve tercihleri büyük oranda günümüz teknoloji yapılanmasının yol haritasını belirlemektedir. Bu yol haritasının önemli mimarlarından biri de internet ve teknoloji odaklı girişim ofisleridir. Teknoloji girişim ofislerini, teknoloji tabanlı yenilikçi iş fikri üreten girişim ofisleri olarak tanımlamak mümkündür. Bu yapıdaki girişim ofisleri, her ne kadar başlangıçta risk edilebilecek miktarda küçük sermayeler ile işe başlayıp, az sayıda çalışan ile yola çıkmış yapılar olarak bilinse de, fiziki ve ekonomik büyümeleri geometrik oranlarda gerçekleşebilmektedir. Teknoloji tabanlı bu girişim ofisleri veri biliminden önemli ölçüde yararlanan çalışanlardan kurulu ekipleri barındırdığı için gelecek ve yatırım planlamalarını büyük oranda doğru tespit edebilmekteler. Oracle Türkiye, veri bilimini şu şekilde tanımlamaktadır: “Verilerden değer elde etmek için istatistik, bilimsel yöntemler ve veri analizi de dâhil olmak üzere birçok alanı bir araya getirme”. Teknoloji girişim ofisleri, müşterilerine sağladıkları hizmetlerin büyük bir kısmından, özellikle ilk başlarda, kendileri de yararlanmaktadır ve bu onların işlerini büyük oranda kolaylaştırmaktadır. Yatırım desteklerini nispeten daha kolay alabilmeleri ve geometrik büyüme başarıları da büyük oranda bu iki özelliğe sahip olmaları ile ilişkilidir. Girişim ofisleri yelpazesi hemen her sektörü kapsamakla birlikte, bu araştırmada özellikle Türkiye merkezli internet ve teknoloji odaklı ürün ve hizmet geliştiren girişim ofisleri araştırılmış olup, benzer teknolojik ve fiziksel donanım özelliklerinin neler olduğu ve geleceğe nasıl hazırlandıkları sorularına yanıt aranmıştır. Ortak yönlerin tespit edilmesindeki temel amaç ise, kurulacak yeni teknoloji ofislerine fikir vermek, onları mevcut teknoloji girişim ofislerinin fiziki ve teknolojik altyapıları hakkında bilgilendirmek, ayrıca skala’da nerede yer alabileceklerine ve gelişmelerini hangi yönde ilerletmelerinin daha doğru olabileceğine yönelik öneriler sunmaktır. Öyle ki, özellikle teknoloji dünyasında hiç bir şey bir birinden bağımsız ilerlememektedir. Rekabet avantajı kazanmak için işletmelerin mevcut piyasa şartlarını çok iyi bilmeleri ve rakiplerini izlemeleri gerekmektedir. Pazar konumlandırma stratejileri ancak bu sayede gerçekleşebilmektedir. Ayrıca müşteri taleplerinin neleri içerdiğinin bilinmesinin yanı sıra bu taleplerin ürün ve hizmet gelişimini ne yönde ve nasıl etkilediğinin bilinmesi de önem arz etmektedir. Bu araştırmanın sonuçlarının bu bağlamda ilgili sektöre de katkı sunacağı düşünülmektedir. Var olanı bilmek, onu incelemek, ortak yanlarını keşfetmek, tecrübe ve önerilerden faydalanmak her yeni girişimcinin ve sektör çalışanının faydasına olacaktır. Zira büyük resmi

görebilmek ancak ağaçların arkasına saklanmış ormanı fark etmekle gerçekleşebilmektedir.

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Girişimci ve girişimcilik alan yazında her ne kadar farklı şekillerde tarifi yapılan ve algılanan kavramlar olsa da, içerisinde “yenilik”, “risk” ve “kâr” öğelerini barındırdığını söylemek mümkündür. Sobel (t.y.) girişimci ve girişimciliğin tarifini şu şekilde yapmaktadır: “Girişimci, bir işi veya işletmeyi organize eden, yöneten ve risklerini üstlenen kişidir. Girişimci, değişimin aracıdır. Girişimcilik, kaynakları birleştirmenin yeni yollarını keşfetme sürecidir. Bu yeni kaynak kombinasyonunun ürettiği piyasa değeri, bu kaynakların başka bir yerde ayrı ayrı veya başka bir kombinasyonda üretebileceği piyasa değerinden daha büyük olduğunda, girişimci kar eder.”

Çoğu insanın kâr karşılığında bir işi düzenleyen ve bunun riskini üstlenen biri olarak kabul ettiği girişimci terimi, Fransız asıllı İrlandalı ekonomist Richard Cantillon (1697-1734) tarafından ortaya atılmış gibi görünüyor. Bu terim, John Stuart Mill'in 1848 klasiği Politik Ekonominin İlkeleri'nde onu popüler hale getirmesinden sonra çok daha geniş bir kullanıma girmiştir, ancak daha sonra on dokuzuncu yüzyılın sonunda ekonomi literatüründen neredeyse tamamen yok olmuştur. (...) Joseph A. Schumpeter (1883-1950)'e göre girişimci, yeni ürünler veya süreçler sunarak, yeni ihracat pazarlarını veya tedarik kaynaklarını belirleyerek veya yeni organizasyon türleri yaratarak "yeni kombinasyonlar" gerçekleştiren kişidir (Casson, t.y.).

Küreselleşmenin her geçen gün daha fazla ülkeyi kapsama alanı içerisine alması, iletişim teknolojilerinin özellikle internet altyapısını kullanarak yaygınlaşması ve ekonomik hale gelmesi, sosyal medyanın yoğun olarak kullanılmaya başlaması, bilgi edinme ve aktarımının eskiye nazaran çok daha hızlı ve kolay olması, teknoloji dili olan İngilizce'nin daha çok insan tarafından öğrenilmesi ve kullanılması bireyleri ve işletmeleri gün geçtikçe daha fazla birbirine yaklaştırmaktadır. Öte yandan, açık kaynak kullanımı, yazılım kütüphanelerinin geliştirilmesi, ürün/cihaz maliyetlerinin azalması beraberinde çeşitli fırsatları da getirmektedir. Özellikle Y ve Z kuşaklarının teknolojiye olan yatkınlıkları ve kısa süreler içerisinde başarı yakalama çabaları onları yeni teknoloji girişimcileri olarak karşımıza çıkarmaktadır. Yeni mezun bir çok tasarımcı, mühendis, yazılımcı ve ekip ruhu ile çalışmayı benimseyen girişimciler bir araya gelerek son on yılda oldukça önemli sayılarda girişimlere ve işlere imza attılar. Teknoloji girişim ofisleri farklı mecralarda ve ölçeklerde işe başlasalar da (kuluçka merkezleri, melek yatırımcı destekleri, teknoparklar, Ar-Ge çalışmaları, teknoloji transfer ofisleri, kamu-sanayi işbirlikleri, sponsorluk anlaşmaları vb.) hemen hepsinin ortak hedefi ürün ve hizmet çeşitliliğini kaliteden ödün vermeden artırmak, sürekli gelişerek büyümek ve küresel bir marka yaratmaya yöneliktir. Dijitalleşme, büyük veri, Endüstri 4.0 ve onun alt bileşenleri olarak kabul edebileceğimiz nesnelerin interneti, yapa zekâ, makine öğrenmesi, veri analitiği, bulut bilişim, doğal dil işleme vb. teknolojilerin gelişimi bu sektörü daha da

hareketlendirmektedir. Zaman ve mekândan bağımsız hizmet sunabilme, bunu mümkün olan en güvenli, en hızlı, en az hatayla ve en ekonomik şekilde gerçekleştirebilmek ise temel parametreleri ve prensipleri oluşturmaktadır. Buluşlar genellikle çeşitli ihtiyaçlardan doğuyor olsa da, teknolojik keşiflerin büyük bir kısmı hayal edilerek ve ardından tasarlanarak hayata geçirilmektedir. Hayallerin olgunlaştırılarak ürün ya da hizmet olarak sunulma aşamaları ise çoğunlukla girişim ofisleri bünyesinde gerçekleştirilmektedir. Bu manada girişim ofisleri teknolojik ilerlemelerin önemli ayaklarından birini oluşturmaktadır. Ülke gelişimine büyük katkılar sunan teknoloji girişim ofislerinin daha yakından takip edilmesi, incelenmesi, ilgilenilmesi ve yönetilmesi gereken yapılar olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda bu çalışmanın Türkiye merkezli teknoloji girişim ofislerinin ortak yönlerinden bir kesit sunabilmesi ve bunun yeni girişimcilere çeşitli ip uçları verebilmesi bakımından faydalı olacağı düşünülmektedir.

### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada Türkiye merkezli internet ve teknoloji odaklı girişim ofislerinin teknolojik ve fiziksel yapılanmaları nitel araştırma yöntemi kullanılarak araştırılmıştır. Bu yapılanmalardaki ortak yönlerin neler olduğunun belirlenmesinin yanı sıra ileriye dönük büyüme hedefleri ile stratejik planlarda neleri önceliklediklerinin ortaya çıkartılması da amaçlanmıştır. İnternet ve dijital teknoloji alanındaki gelişmeleri inceleyen ve analiz eden; girişimcilik, internet ve teknoloji odaklı medya şirketi Webrazzi'nin resmî YouTube kanalında yayınlanan (nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak kurucu, kurucu ortak, genel müdür, CEO ve CTO'lar ile 2015-2020 yılları arasında gerçekleştirilmiş görüşmeler içerisinden tesadüfi örnekleme yöntemleri'nden basit tesadüfi örnekleme ile seçilen) 50 farklı girişim ofisine ait toplamda yaklaşık 1.000 dakikalık video röportajlarının izlenmesi ve sonrasında bu görüşmelerin transkriptlerinin hazırlanmasıyla elde edilen veriler kullanılmıştır. Görüşmede yöneltilen sorular *"Bize kendinizden bahseder misiniz? Tam olarak ne yapıyorsunuz?", "Neden bu sektördesiniz?", "Toplam kaç kişilik bir ekibiniz var?", "Ne tür hizmetler vermektedirsiniz?", "Neleri daha çok önemsiyorsunuz?", "Çalışanlarınızı nasıl seçiyor, çalışma ekiplerini nasıl oluşturuyorsunuz?", "Geleceğe yönelik plan ve hedefleriniz nelerdir?"* şeklindedir.

Nitel veri analizi keşifsel bir süreç olup, verilerin düzenlenmesi, tasnif edilmesi, sentezlenmesi ve örüntülerin çıkartılarak bulguların raporlaştırılması aşamalarını kapsamaktadır. (...) Miles ve Huberman da bu sürecin benzer aşamalardan oluştuğunu belirtmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016, 2. 245). Betimsel ve içerik analizi kullanılarak, araştırmacı tarafından belirlenen temalar altında sınıflandırılan bu verilerden bulgulara ulaşılmış ve sonrasında ise bu bulgular

yorumlanmıştır. Betimsel analiz yaklaşımına göre, elde edilen veriler, önceden belirlenmiş temalara göre özetlenerek yorumlanır. Veriler, araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenebileceği gibi, görüşme ve gözlem süreçlerinde kullanılan sorular ya da bulgular dikkate alınarak da sunulabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 256). İçerik analizinde ise temel amaç, elde edilen verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır (....) ve ayrıca verilerin içerisinde saklı olabilecek gerçekleri ortaya çıkartmak amaçlanır. Yapılan işlem, bir birlerine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar altında bir araya getirmek ve bunları okuyucunun daha rahat kavrayabileceği bir biçime dönüştürüp, yorumlamak amaçlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 259). Betimsel analiz “Nasıl?” sorusuna cevap ararken, içerik analizi daha çok “Ne? ve Neden?” sorularına cevap aramaktadır.

### **BULGULAR**

İnternet ve teknoloji odaklı girişim ofisleri video röportajları transkriptlerinden elde edilen verilerin kategorik sınıflandırma işlemleri yapıldıktan sonra, bu kategoriler çeşitli temalar altında gruplandırılarak incelenmiştir. Buna göre temalar şu şekilde oluşturulmuştur: “Görüşme Tarihi”, “Faaliyet Alanı”, “Fiziki Yapılanma”, “Teknolojik Yapılanma”, “Çalışma Grupları”, “Çalışan Sayısı”, “Ürün ve Hizmetler”, “Ofis Etkinlikleri”, “Motto”, “Önerilen ve Önemsenenler” ve “Geleceğe Yönelik Plan ve Hedefler”. Sonraki aşamada ise bu sınıflandırmadan hareketle teknoloji girişim ofislerinin mevcut durumlarına ve gelecekteki planlarına yönelik olarak ortak yanlarının neler olduğunun tespit edilmesine çalışılmıştır. Aşağıda 10 farklı başlık altında 50 farklı teknoloji girişim ofisinin, belirlenen temalara yönelik olarak mümkün olduğunca ortak yönleri belirlenmeye çalışılmış, devamında ise görüşme içeriklerinden önemli olduğunu düşündüğümüz (veri, bilgi ve istatistiksel içerikli) doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

### **Teknoloji girişim ofisleri ile yapılan görüşme tarihlerine yönelik bulgular**

50 farklı teknoloji girişim ofisi ile yapılan görüşmelerden 9’u 2020, 5’i 2019, 13’ü 2018, 5’i 2017, 6’sı 2016 ve 12’si 2015 yıllarında gerçekleştirilmiştir.

### **Teknoloji girişim ofislerinin faaliyet alanına yönelik bulgular**

Faaliyet alanları ağırlıklı olarak; yazılım geliştirme, veri yönetimi, veri analizi, bulut bilişim ve veri analitiği, sadakat uygulamaları, e-ticaret, online ödeme kabulü, hizmet olarak yazılım (SaaS) ve 3B yazıcılar şeklinde belirlenmiştir.

### **Teknoloji girişim ofislerinin fiziki yapılanmalarına yönelik bulgular**

Ofislerin tamamına yakınının açık ofis konseptinde yapılandırıldığı, yatay ve herkesin birbirini görebileceği ofis düzeninin tercih edildiği ve oldukça konforlu alanlar olarak dizayn edildiği ifade edilmektedir. Bu alanlar içerisinde birden çok küçük görüşme ofisinin, en az bir adet büyük toplantı ofisinin ve eğitim/seminer odalarının bulunduğu, oyun ve eğlence alanlarına yer verildiği, mutfak ve dinlenme bölümlerinin olduğu, haftalık veya aylık eğlence aktivitelerinin düzenlendiği, çalışanların kolay erişimi için metro istasyonlarına yakın yerlerde ofislerin açıldığı ya da açılmaya çalışıldığı, mümkünse müstakil ve geniş bahçesi olan yerlerin tercih edildiği belirtilmektedir. Verilen bilgilerden hareketle ofis alanlarının 2.000 ile 9.500 m2 arasında değiştiği, ofislerin çoğunun 2.000 m2 civarında olduğu görülmektedir. Ofis konforlarının tanımı "ev rahatlığı" şeklinde ifade edilmektedir. Ayrıca, çalışanlar için özel dinlenme alanlarına yer verildiği, çalışanların yaş grubunun 30 civarında olduğu ve bu nedenle ofislerin canlı ve renkli döşendiği belirtilmektedir.

### **Teknoloji girişim ofislerinin teknolojik yapılanmalarına yönelik bulgular**

Teknoloji odaklı ofisler olmaları sebebiyle tamamına yakınının kendi Ar-Ge, yazılım ve mühendis ekiplerinin olduğu, az miktarda ya da uzmanlık gerektiren alanlarda dış kaynak kullanımı yapıldığı, mobil platformlara ve bulut bilişime önem verildiği, veri analitiğinin kullanıldığı, ofislerde süreçlerin çoğunlukla canlı olarak bilgi monitörlerinden (dashboard) takip edildiği ifade edilmektedir. NFC, biyometrik, manyetik kart veya mobil telefon ile giriş çıkışların sağlandığı görülmektedir. Öne çıkan diğer başlıkları ise şu şekilde ifade etmek mümkündür:

Yazılımların önemli bir bölümü şirket içinde geliştirilip kullanılmakta

Bulut bilişim altyapısı kullanılmakta

SAP altyapısı kullanılmakta (kurumsal iş yazılımları)

Microsoft tools'lar kullanılmakta

Java teknolojisi kullanılmakta

ISO 27001 (Bilgi Güvenliği) sertifikasına sahip olanlar bulunmakta

Mobil el terminalleri (handheld) kullanılmakta

Ana sunucular kendi iç bünyelerinde tutulmakta

Harita uygulamaları geliştirilmekte

Ödeme sistemleri geliştirilmekte

Veri analitiği kullanılmakta

Büyük veri kullanılmakta

Artırılmış Gerçeklik (AR) teknolojileri kullanılmakta

Yapay sinir ağları teknolojileri kullanılmakta

Makine öğrenmesi teknolojileri kullanılmakta

### **Teknoloji girişim ofislerinin çalışma gruplarına yönelik bulgular**

Çalışma gruplarının proje bazlı ekiplerden oluştuğu, ekipler arası etkileşimli çalışmanın önemsendiği, mekândan bağımsız çalışmanın sorun teşkil etmediği, genç ve dinamik ekiplere ağırlık verildiği, şirket hareketlerinin önemli bir kısmının çalışanlar ile açık bir şekilde paylaşıldığı ifade edilmektedir. Teknoloji girişim ofislerinin faaliyet alanına göre çalışma grupları değişiklik göstermekle birlikte, bünyelerinde yer alan ekiplerin çoğunlukla şunlardan oluştuğu tespit edilmiştir:

Veri Toplama (sanal ve fiziki ortamlardan), Ar-Ge, Yazılım ve Bilgi İşlem (IT) Ekipleri

Depo ve Operasyon Ekipleri

Müşteri İlişkileri, Müşteri Temsilciliği, İK, Hukuk, İdari İşler ve Proje Yönetimi Ekipleri

Kalite Yönetimi, Ürün Yönetimi, İş Geliştirme, Donanım Geliştirme, Tasarım ve Çağrı Merkezi Ekipleri

Satış, Kurumsal Satış, Pazarlama, Satın Alma, Muhasebe-Finans ve Destek Ekipleri

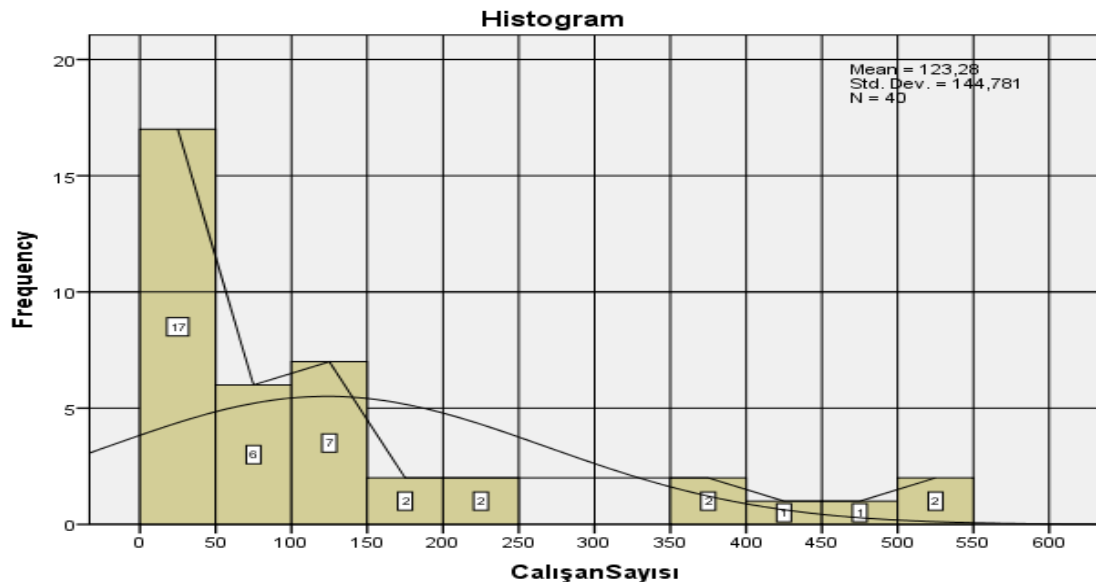
#### Teknoloji girişim ofislerinin çalışan sayılarına yönelik bulgular

SPSS v23 İstatistik programından yararlanılarak çalışan sayılarına yönelik tanımlayıcı istatistik değerleri ve frekans dağılımı histogram grafiği sırasıyla Tablo 1 ve Şekil 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Çalışan Sayılarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	N	Ortalama	Medyan	Mod	S. Sapma	Maksimum	Minimum
Çalışan Sayısı Geçerli	50 40	123,28	69,00	40,00	144,78	530	8

Şekil 1. Çalışan Sayılarının Frekans Dağılımı (Enterpolasyon Çizgisi ve Dağılım Eğrisi İle)



**Teknoloji girişim ofislerinin ürün ve hizmetlerine yönelik bulgular**

3B yazıcılar, gömülü (embedded) sistemler, güneş enerjisi ile çalışan akıllı şehir konsepti ürünleri, elektronik ödeme sistemleri

Mobil yazılımlar, muhasebe yazılımları, finans yönetim yazılımları

Altyapı hizmetleri, bulut hizmetleri, e-ticaret, dijital reklamcılık

İK ve performans yönetimi, marka yönetimi, performans ölçümleri, kurumsal eğitim hizmetleri

**Teknoloji girişim ofislerinin ofis etkinliklerine yönelik bulgular**

Oyun alanları ve sosyal aktivitelerde genel olarak; PlayStaion, bilardo, masa tenisi, arcade game, satranç, sinema salonu, tiyatro kulübü, kayak takımı, müzik grupları, happy hour ve Friday Talks aktivitelerinin mevcut olduğu görülmektedir. Ayrıca uzman konuşmacı davetleri ve seminerler, ofis çalışanları ya da müşterilere yönelik teknik ve teknik olmayan konularda eğitimler verilmektedir.

**Teknoloji girişim ofislerinin mottoları'na yönelik bulgular**

Ağırlıklı olarak, "şeffaf çalışmak", "çalışanların ve müşterilerin memnuniyeti", "marka değerinin artırılması" ve "teknolojiyi etkin kullanmak" olarak özetleyebileceğimiz mottolara yönelik olarak görüşmelerden (doğrudan alıntı şeklinde) şu örnekler verilebilir:

*"Açıklık, şeffaflık ve müşteri memnuniyeti"*

*"Müşteri memnuniyeti ve mutluluğu üzerine kuruyoruz her şeyi"*

*"Müşteriye iyi ve doğru hizmeti vermek"*

*"Rakiplerimize göre en iyi hizmeti vermek"*

*"Başarı bizim için varış noktası değil, bir aşamadır sadece"*

*"İki ürün arasında kararsız kaldıysanız, marka değeri tercih sebebinizdir"*

*"Markamızı dört temel değer üzerine kurduk. Bunlar; sadelik, iyimserlik, serviste inovasyon ve neşe"*

*"Markanızın anlatacağı harika bir hikaye yoksa ürünlerinizi daha ucuza satmanızı öneriyoruz"*

*"Doğru ürünü, doğru haberi, doğru kişiye ve mümkünse anlık olarak iletmek"*

*"Dönüşümü engelleyemezsiniz, küreselleşmek zorundasınız ve bunu da çalışarak yapabilirsiniz"*

*"Her yaptığımız başarılı olmuyor. Denemek ve görmek lazım, denemekten vaz geçmemek gerek"*

*"Kurumda bir tarz yaratmak ve kurum kültürü çok önemli"*

*"Şirketlerin başarılı olması için çalışanların mutlaka mutlu olması gerektiğine inanıyoruz"*

*"Teknolojiye etkin kullanmak, müşteriye yakın olmak, taahhütsüz çalışmak"*

**Teknoloji girişim ofislerinin öneri ve önemsediklerine yönelik bulgular**

*"Yenilikçi girişimcilerin farklı alanlara dokunması önemli"*

*"Hizmet kalitesi ve iş zihniyeti çok önemli"*

*"Hizmetlerin e-sistem yapısıyla verilmesi ekonomiklik ve verimlilik açısından önemli"*



*"Hizmette hız çok önemli"*

*"Kişilerin IP adresi olarak değil birey olarak görülmeleri önemli"*

*"Kişiselleştirme çok önemli"*

*"Sürekli izleme ve anlık haberdar olmak önemli"*

*"Bulut çözümler önemli"*

*"Uygulamaların birleştirilerek tek bir uygulamada ve sade bir arayüz ile verilmesi önemli"*

*"Şirket içi ve şirket dışı eğitimler önemli"*

*"Ar-Ge birimi oldukça önemli"*

*"Dijitalleşmede mobil kullanım çok önemli"*

*"Eğitim ve oryantasyon çok önemli"*

*"Strateji ve yaratıcılığı birleştirmek önemli"*

*"Müşteriyi yakından tanımak önemli"*

*"Güvenli ve kaliteli hizmet önemli"*

*"Sosyal medyada oluşan büyük veri çok önemli"*

*"Doğru insanları bir araya toplamak çok önemli"*

*"Ekiplerin etkileşimli çalışması önemli"*

*"Rutin işlerin otomasyon tarafından yapılması önemli"*

### **Teknoloji girişim ofislerinin geleceğe yönelik plan ve hedeflerine yönelik bulgular**

Geleceğe yönelik yakın hedefler içerisinde en az bir kaç kat büyümenin hedeflendiği, ürün ya da hizmet ihracatının önemli olduğu, orta vadede Avrupa ve sonrasında Amerika'da yeni ofislerin açılmasının planlandığını görmekteyiz. Küresel bir marka yaratmanın ise büyük oranda ortak hedeflerin başında yer aldığı belirtilmektedir. Bunların yanı sıra yurt içi ve yurt dışında ofis sayısının artırılması, ürünlerde arayüz kullanım kolaylığının geliştirilmesi, kaliteli çalışan sayısının ve proje çeşitliliğinin artırılmasının planlandığı ifade edilmektedir. Ayrıca, hizmet ve servislerin bulut bilişime taşınmasının önemli olduğu da vurgulanmaktadır. Markalar için uçtan uca hizmet ve çözüm sunma ve ürün çeşitliliğini arttırmak diğer ortak hedefler arasında yer almaktadır.

### **Görüşme içeriklerinden önemli olduğunu düşündüğümüz (veri, bilgi ve istatistiksel içerikli) doğrudan alıntılar**

[GO-02] *"Türkiye'de 22 milyon hane var ve bunların 14 milyonu (%60 civarı) internete bağlı. Bu oran sabit internet hat bakımından düşük bir oran. Avrupa'da bu rakam ortalama %75'ler civarında. Batı Avrupa'da ise bu oran %85-90'lar civarında."*

[GO-05] *"Akıllı bir makineden ortalama 350 kadar veri gelmektedir."*

[GO-07] *"Türkiye'de süpermarket pazarının %1'i dahi dijitalleşmiş değildir. Amerika ve İngiltere'de %10, Japonya ve Çin'de %20, dünyanın geri kalanında ise %3 ile %10 arasında bir oranda seyretmektedir. Bu tip girişimlere Türkiye geç girer geç başlar ama çok hızlı ilerler"*

*"Evlere zamanında servisi İstanbul'da %99 oranında başarabiliyoruz ve bunu teknoloji desteği ile yapabiliyoruz. Amerika'da bunun bir adım daha ileri çalışmaları yapılıyor şu*

*an. Eve gelen ürünlerin getirenler tarafından buzdolabına yerleştirilmesi çalışmaları yapılmakta."*

[GO-08] *"Yazılımda ABD ve Türkiye başları çekiyor. Hindistan ise daha çok veri bilimine çalışmakta. Veri bilimine çok büyük yatırımlar gerekiyor."*

[GO-10] *"Teknoloji adaptasyonu ülkemizde gençler arasında oldukça yüksek olmasına rağmen, bu durum işletmeler için benzer düzeyde değil."*

[GO-11] *"Döviz hareketlerinin tahmin edilemez şekilde değişmesi yapmak istediğimiz bazı anlaşmaları olumsuz etkilemekte."*

*"Türkiye'de 120 bin civarında şirket elektronik fatura kullanmakta. 100 bin civarında elektronik defter kullanan şirket var. 2020 itibariyle 50-60 bin işletme elektronik irsaliye kullanmaya başlayacak."*

*"Yeni jenerasyon şirketlerin tamamı hayatına dijital ortamda başlıyor. Avrupa'daki bir çok ülkeye göre bu alanda çok öndeyiz. Bir çok ülkeden gelip bizi inceleyenler var. 10 milyon TL cironun üzerindeki firmalar elektronik fatura kullanmak zorunda."*

*"Şu an dünyada kullanılan elektronik faturaların oranı %15 civarında. Yapılan bir araştırma bu rakamın 2025 yılına kadar %25'lere ulaşacağını göstermektedir."*

[GO-12] *"Ödeme çeşitliliği bizde Avrupa ve Amerika'dan daha ileri düzeydedir"*

*"Türkiye ödeme sistemleri yazılımında çok ileri bir düzeyde. Bu konuda Hindistan'dan daha ileri düzeyde olduğumuzu söyleyebilirim."*

[GO-13] *"Ziyaretçiden müşteriye dönüşme oranı dünya genelinde %3 iken Türkiye'de bu oran %1-1,5 civarında. Yani oldukça düşük."*

*"Büyük e-ticaret sitelerinin aylık 10-20 milyon tekil ziyaretçileri ve bir kaç yüz milyon civarında ziyaretçi hareketleri var."*

*"Kişisel Verileri Koruma oldukça önemli, GDPR ise daha da zorlu şartlar içeriyor. Bu nedenle e-ticaret sitelerinde kişisel bir çok bilgiyi istemiyoruz, bilgi istendiğinde müşteri kaçıyor. Bunun için bize daha fazla kişisel bilgi (yaş, telefon, vs.) vermelerini istediğimizde, olanaklarımızdan daha fazla yararlanabilecekleri bir yapı öneriyoruz. Tercihi müşterilerimize bırakıyoruz."*

*"E-ticaret sitelerinde müşterilerin %90 kadarı üye olmadan alışveriş yapıyor. Bu durum müşteriye kısıtlı tanımamıza sebep oluyor ve bu da e-ticaret sitelerinin en büyük problemlerinden biri."*

*"Makine öğrenmesi yazılımlarımız kural tabanlı olmadığı için davranışlar değişse de sistem bunu otomatik öğrenip müşteriye en uygun kampanya, fiyat ya da ürün gamını sunabiliyor."*

*"İngiltere e-ticaretin en gelişmiş olduğu ülke olarak biliniyor. Buna şu şekilde karar veriliyor: Klasik perakende içerisinde online perakendenin oranına bakılıyor. Bu oran Türkiye'de %5'ler civarında iken İngiltere'de %24'ler civarında. Bunun alım gücüyle de alakası olduğunu biliyoruz. İngiltere'de müşteriler 1-2 kere bakarak ürün alırken, bizde 10-15 kere bakılarak bu alım gerçekleştiriliyor. Satın alma oranı trafik yoğunluğuna göre daha az. Ayrıca kargo işlemlerindeki hız da bunu etkiliyor. Aynı gün kargo teslimatı olan*

*ülkelerde satın alma oranları daha yüksek. Bu uygulamalar bize de geldiğinde bizde de satın alma oranları yükselecektir."*

[GO-17] *"Lokasyon bağımsız servis verme, globalleşmede Türkiye'nin en büyük sıkıntısını oluşturuyor. Bu alanları yeni yeni öğreniyoruz."*

*"Şu ana kadar Türkiye'de otomotiv ve tekstil çok ön plandaydı. Çoğunluğu dışardan olan ürünlere az miktar işçilik koyup ticaret yapılabilirdi. Oysa IT sektöründe yazılım ithal etmediğiniz ve kodları kendiniz burada yazdığınız için çok büyük kârlarla bunu pazarlayabiliyorsunuz."*

*"Yazılım sektöründe Türk firmalarının tercih edilmesinin ana nedeni fiyatının uygun olması değil, bizim insanlarımızın daha yaratıcı olmasıdır. Yurt dışında olanların hiç aklında olmayan işler ve çözümler üretebiliyor ve bunu 2-3 hafta içinde sisteme entegre edip, bir kaç ay içinde müşteriye teslim edebiliyoruz. Bu bizim için büyük bir avantaj."*

[GO-19] *"İletişim tek başına yeterli değil, işletmelerin yönetim ve finans işleri de çok önemli, bunları göz ardı etmiyoruz. Ama iletişim sorunları doğru çözümlenemez ise diğerlerinde de problem yaşamak oldukça olası"*

*"Kitle iletişimi artık 'bireylerin kitlelere iletişimi' şekline dönüştü. Bunu doğru anlamamız gerekiyor."*

[GO-22] *"Performansı ölçebilecek noktaların belirlenmesi çok önemli. Hangi hedeflerin gerçekleştirilip gerçekleştirilemediğine (haftalık ve aylık) bakıyoruz. Bu tespitlerden sonra ancak yol haritamızı belirleyebiliyoruz."*

[GO-24] *"Kurum kültürü çok önemli, kurum kültüründe tutku diye bir şey var. Hayatla ilgili tutkusu olan, kendini ifade etmeyi seven, öğrenmeyi seven insanlarla çalışmayı tercih ediyoruz. O zaman üretim artıyor. İşe alımlarda buna dikkat ediyoruz."*

[GO-29] *"Müşterilerle çağrı merkezimiz aracılığı ile direk temasta olmak istiyoruz. Dış kaynak kullanımı (outsourcing) yapmıyoruz çünkü bu çağrı merkezinden edindiğimiz bilgiler bizim iş yönümüzün nasıl olması gerektiğini belirleyen çok önemli bir etmen."*

*"Seyahat tüm dünyada olduğu gibi bizde de online'a kayıyor. Seyahat online pazarı 2015'de 560 milyar dolar iken 2020'de 1 Trilyon dolar civarında. Yurt dışında mobil satış %40'larda iken bu rakam bizde %70'ler düzeyinde. Yeni nesil neredeyse tamamen mobil platformlara kayıyor diyebiliriz."*

[GO-32] *"Türkiye'nin iş çıktısı Avrupa'nın beklentisinin üzerinde fakat bundan çok fazla haberleri yok."*

[GO-33] *"Kobilerin %99'u Excel ve Excel raporlaması kullanıyor. Bu yalnızca verilerin saklanması sağlıyor olabilir ama gerçek raporlama yapılamıyor bunun üzerinden."*

*"Dijitalleşmeyi bekleyen çok fazla sayıda Kobi var. Bütçe ve eğitim alanında zorlandıkları için bu tür hizmete ihtiyacı olan çok fazla sayıda Kobi var. TÜİK'in açıklamasına göre Türkiye'de 3.2 milyon Kobi var."*

[GO-34] *“Türkiye’de fiziki mağazası olan küçük ve orta ölçekli her işletmeye dijitalleşmek zorunda olduklarını anlatmaya çalışıyoruz. Onların kurtuluşları için bunu anlamaları gerekiyor. Yalnızca mağazalarının önünden geçen müşteriler ile bu işin olmayacağını anlatmaya çalışıyoruz. Çeşitli STK kuruluşları ile bu yönde farkındalık yaratmaya da çalışıyoruz.”*

[GO-35] *“İçerik analizleri yapmak Türkçe’de oldukça zor. Çünkü sosyal medya üzerinde kullanılan dil’de bir çok anlama gelen kelimeleri kullanmak tercih edilmekte. Bu nedenle içerik analizinin doğru yapılması düşünüldüğü kadar kolay değil. Bunun üzerinde oldukça yoğun bir şekilde çalışıyoruz.”*

[GO-37] *“Mobil ticaret e-ticaretin çok önemli bir bölümü ve gelecekte bunun daha da önemli olacağını düşünüyoruz. Dünya satışlarının %35’i mobil satışlar üzerinden gerçekleşiyor. Bizde bu rakam %20’ler civarında. Bu arenada dünya ölçeğini yakalamayı hedefliyoruz.”*

[GO-48] *“10 dakikaya kadar olan videoların izlenmesi %80 oranında mobil cihazlardan yapılıyor. Her iki firmadan biri lokasyon bazlı reklam (iletişim) yapıyor. Lokasyon, mobil iletişim’de çok daha fazla önemli bir hale gelecek.”*

[GO-49] *“E-ticarete her zaman IT tarafı ve mobil ürün satışları önde gelmektedir. Ama artık yeni kategorilerde öne çıkmaya başladı. Bunlar; süpermarket ürünleri, kişisel bakım ürünleri, aydınlatma, outdoor spor gibi kategoriler. Tekstil ve giyim kategorileri de büyümeye başladı.”*

## **YORUM VE TARTIŞMA**

Teknolojinin dünyanın hemen her yerinde ortak “dil”i ve benzer yazılım araçlarını kullanması, benzer ihtiyaçlara yönelik çalışmaların yapılıyor olması bu sektörün daha çabuk büyümesi ve dünyaya açılabilmesi anlamına gelmektedir. Yazılım ve dizayn büyük oranda yerel olarak üretilebildiği için kâr marjları da oldukça yüksek olabilmektedir. Fakat öte yandan, ofis alanı ve çalışan sayıları bakımından hızlı büyümenin bir trend gibi algılanıp, yeterli araştırmalar yapılmadan doğrudan bu yönde tutum geliştirmek çeşitli riskler doğurabilmektedir. Bu duruma yönelik çok parametrelili ve iyi hazırlanmış bir tür fizibilite otomasyonunun hazırlanarak girişim ofislerinin hizmetine devlet eliyle sunulmasının hem girişim ofisleri hem ülke ekonomisi adına önemli katkılar sunabileceğini düşünmekteyiz. Bu sayede, ülkenin dövizle olan ihtiyacının önemli bir kısmının (turizm sektörünün yanı sıra) karşılanması daha da mümkün hale gelebilecektir.

Teknoloji çok sık değiştiği için kendi içlerinde bir okul gibi çalışmak zorunda kalan teknoloji girişim ofisleri bu sayede yenilikleri ve gelişmeleri kendi çalışanları arasında doğrudan aktarabilmektedir. Bu doğrultuda ekipler ve algoritmalar hızlıca yeniden şekillendirilmekte ve verimlilik artırılmaktadır. Bu bakımdan kurum içi eğitim ve personel güçlendirmeye önem veren işletmelerin daha başarılı olacağına inanmaktayız. Buna bağlı olarak eğitim ve bilgi aktarım içerikli toplantı ve seminerlerin de önemli olduğunu düşünmekteyiz. Girişim ofislerinde toplantı ve eğitim alanlarının oldukça teknolojik ve konforlu dizayn

edilmiş olması bu süreçte bir avantaj olarak kullanılabilmelidir. Ayrıca, grupların kendi içinde gerçekleştirdikleri eğitimlerin yanı sıra grupların birbirlerini eğitmesi, dışarıdan uzmanların davet edilmesi ve dışarıya teknik eğitimlerin verilmesi de önemsenmelidir.

Teknoloji girişim ofislerinden bazılarında mümkün olduğunca farklı ekipler oluşturularak çalışmaların sürdürüldüğünü, müşteri ile iş alımı öncesi görüşmelerde ekiplerden temsilcilerin bir araya getirildiğini görmekteyiz. İş alımı gerçekleştikten sonra proje kurgulama aşamasında ve süreç yönetiminde ise ilgili ekiplerin tam kadro bir araya getirilerek işleri şekillendikleri görülmektedir. Bunun bir model ya da yöntem olarak tüm teknoloji girişim ofislerinde yaygınlaştırılmasının faydalı olabileceğini düşünmekteyiz.

Bu araştırmada yer alan teknoloji odaklı girişim ofislerinin söylemlerinden de hareketle, genel olarak; müşteri ile direk temas kurmanın, 7/24 hizmet sunabilmenin, uçtan uca hizmet verebilmenin, müşteri görüşlerini önemsemenin, kişiye özel ürün ve üretim tasarlayıp, yine kişiye ya da işletmeye özel çözüm sunabilmenin, dijital platform hizmetlerinin mobil platformlardan da verilebilmesinin oldukça önemli olduğunu görmekteyiz. Öte yandan, hizmetlerin ağırlıklı olarak mobil platformlara ve bulut bilişime kaydığı görülmektedir. Performans ölçümlerinin ve değerlendirmelerinin kısa aralıklarla ve mümkünse anlık olarak izlenmesi de oldukça önem arz etmektedir.

Büyük Veri kullanılarak müşteri alışkanlıklarının ve davranışlarının veri analitiği ve makine öğrenmesi gibi araçlarla izlenerek yorumlanması ve buna bağlı olarak gelecek tahminlerinin doğru yapılması, bu sayede uygun ve doğru pazarlara erişilebilmesi ve ayrıca iş süreçlerinin doğru yönetilebilmesinin mümkün olabileceği, işletmelerin elininin bu sayede güçleneceği girişim ofisleri tarafından ifade edilmektedir. Eldeki ham Büyük Veri bir işe yaramazken, veri analitiği ile işletmelerin önemli fırsatlar yakalayabileceğini burada bir kez daha görmekteyiz. Her ne kadar girişim ofisleri tarafından Büyük Veri Merkezlerinin maliyetli yatırımlar olduğu belirtilse de, bu yöndeki çalışmaların bir an önce yapılmasında fayda olduğunu belirtmek isteriz.

Görüşmelerde, ülkemizde dijitalleşmenin öneminin kavranmış olduğu belirtilmekle birlikte, daha alınacak çok yolun olduğu, mevcut pazarın buna müsait olduğu da ifade edilmektedir. Özellikle küçük işletme ve KOBİler için süreçlerin dijital platformlara taşınmasına daha çok önem verilmesi gerektiği ve bu konuda onlara daha fazla destek sunulması gerektiği belirtilmektedir.

Yurt dışında yaşamış ve orada çalışıp daha sonra Türkiye'ye gelen kurucu yöneticilerin daha disiplinli olduklarını, şirket departmanlarının daha organize bir şekilde yapılandığını, yönetim kadrosunun diğer çalışanlarla aynı mekânda ve çoğunlukla açık alanda çalıştıklarını görmekteyiz. Yönetimin bu tutumun kurum kültürüne çeşitli katkılar sunabileceğini düşünmekteyiz.

Yukarıdaki bilgilere ek olarak, bu araştırmada yer alan teknoloji girişim ofislerinin diğer ortak yönlerini maddeler halinde şu şekilde sıralamak mümkündür:

Ofiste yer alan isimler, başlıklar, duvar yazılarının tamamına yakınının İngilizce olduğu görülmektedir.

Şirketler yeni binalarını müstakil ve bahçesi olan yerlere taşımaktalar.

Çalışanların işe kolay gelip gidebilmeleri için yeni ofislerin metro istasyonlarına yakın yerlerde ve mümkünse müstakil ve bahçeli olmasına önem verildiği görülmektedir.

Ofislerin neredeyse tamamı açık ofis konseptinde dizayn edilmiş durumda.

Mutfak, yemek yeme ve sosyalleşme alanları bulunmakta ve bu alanlar olabildiğince konforlu.

Ofis içerisinde giriş çıkışların biyometrik, mobil telefon ya da kartlar ile sağlandığı görülmektedir.

İleriye dönük planlamaların 1-2 yıl öncesinden belirlendiği görülmektedir.

Hemen hemen tüm firmalar personel ve ofis sayısı bakımından sürekli büyümeyi hedeflemekte. Dünyanın çeşitli ülkelerinde yeni ofislerin açılması planlanmakta.

Yurt dışında özellikle Amerika ve İngiltere pazarlarına açılmak istenilmekte.

Etkileşim açısından belirli departmanlar aynı alanda ve birlikte çalışmakta (reklam ile müşteri hizmetleri, finans ile muhasebe, ar-ge ile yazılım, satış ve pazarlama ile tedarik vb.)

Yönetim ve operasyonel kısımlar ayrılmış durumda (Ofisler tek bina ise kat olarak, birden çok bina var ise farklı binalarda konuşlanmak şeklinde)

Mümkün olduğunca hemen her şeyin ölçümlemesine çalışılıyor, ölçümlememeyen işler bir kayıp olarak görülmekte.

Veri toplama ve verinin doğru analiz edilmesi olmazsa olmaz kabul edilmekte.

Performans ölçme, çoğu işletmede anlık ve canlı olarak izlenmekte (dashboard monitoring). Bunun müşteri memnuniyeti ve ayrıca hemen müdahalede bulunmak için önemli olduğu belirtilmekte.

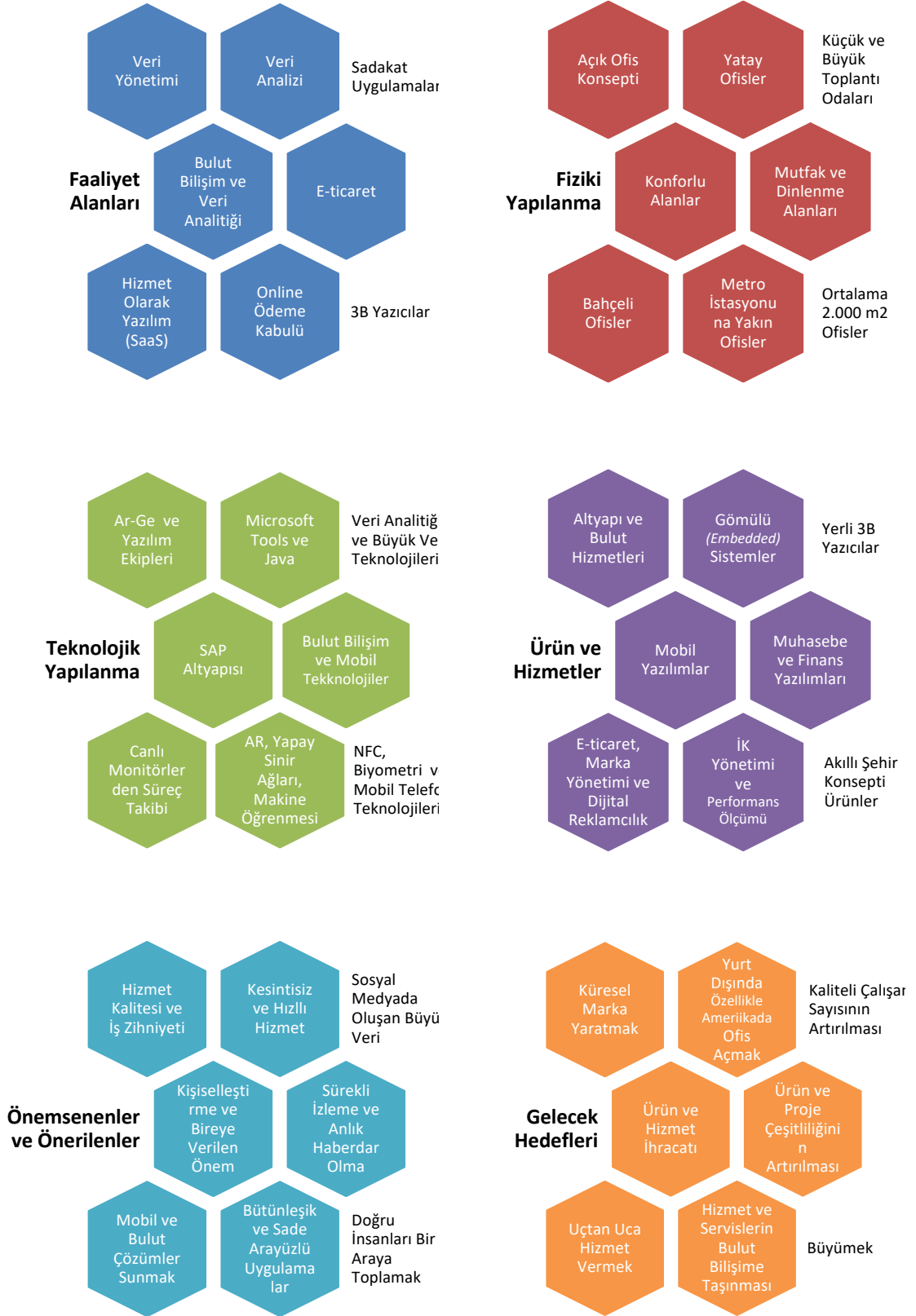
Otomasyon ve yapay zekâya yatırım yapmak tercih edilmekte ve buna bağlı olarak da yazılım geliştirme planlanmakta.

Teknoloji tabanlı girişim ofislerinin çok sık ofis değiştirdikleri gözlemlenmiştir. Son 5 yılda ortalama 2-3 ofis. Bunun en büyük gerekçesinin bu tür girişim firmalarının işlerini çok kısa sürelerde büyütebilmesi ve bu nedenle daha kalabalık ekiplerin çalışabileceği yeni yerlere duyulan ihtiyaç olduğu görülmektedir. Bir diğer gerekçe ise modern girişim ofislerinde sosyal alanlara ayrılan alanların büyük tutulmaya çalışılması, sosyalleşmenin bu alanlarda gerçekleştirilmesi, açık alanlarda etkileşimli çalışma ve doğal alanlara ihtiyaç duyulması olarak düşünülmektedir. Ayrıca, metro duraklarına yakın olan yerlere taşınma ihtiyacını da sayabiliriz (çalışanların ağırlıklı olarak 30 yaş civarında olması ve bu yaş grubunun özel araçtan ziyade toplu taşımayı tercih etmeleriyle de ilgili olduğu belirtilmektedir)

Bu araştırma kapsamında yer alan teknoloji odaklı girişim ofislerindeki benzer genel yapılar altı temel grupta (faaliyet alanları, fiziki yapılanma, teknolojik yapılanma, ürün ve hizmetler, önemsenilenler ve önerilenler, gelecek hedefleri) görselleştirilerek aşağıda sunulmuştur (Şekil 2):

Şekil 2. Teknoloji Odaklı Girişim Ofislerinde Benzer Genel Yapı (Bu Araştırma Kapsamında)

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ



## SONUÇ

Teknoloji girişim ofislerinin eğilimleri, kullanılan teknolojiler, öne çıkan özellikleri ve geleceğe yönelik plan ve hedeflerinin ortaya çıkarılmaya çalışıldığı bu çalışmada özellikle ortak yönlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada belirlenen ortak iş tecrübeleri ve yapılanma modellerinden faydalanılarak, teknolojik ve fiziksel yapılanma, İK yönetimi, global pazarlara açılma ve büyüme stratejileri konularındaki değişik fikirlerin yeni girişimcilere faydalı olabileceğini ümit etmekteyiz. Teknoloji girişim ofisleri ile ilgili teknolojik ve fiziksel yapılanmalara yönelik olarak görsel içerikli çalışmalara akademik çalışmalarda fazlaca yer verilmediği, bunun bir eksiklik olduğu varsayımından hareketle yola çıkılan bu araştırmada Türkiye merkezli teknoloji girişim ofislerinin panoraması bir kesit olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ortalama 2.000 m2 alanlarda, çalışan sayısı medyan değeri 69 olan, fiziksel yapılanmada açık ofis konseptinin tercih edildiği teknoloji girişim ofislerinde rahat, konforlu ve renkli çalışma alanlarının oluşturulduğu görülmektedir. En çok Ar-Ge, yazılım geliştirme ve IT ekiplerine ağırlık ve önem verilen bu ofislerde bulut bilişim, büyük veri, veri analitiği, makine öğrenmesi ve mobil platformların öne çıktığını görmekteyiz. Tamamına yakınının gelecek planında büyüme, yurt dışına açılma ve küresel bir marka yaratmanın yer aldığını ifade edebiliriz. Genç ve dinamik yapılardan oluşan teknoloji girişim ofislerinin yenilikçi teknolojiler geliştirme, yazılım alanında dışa bağımlılığı azaltma ve ülkeye döviz girdisi sağlaması bakımından oldukça önemli aktörler olarak ele alınması gerektiğini düşünmekteyiz. Bu bağlamda devlet ve özel sektörde yer alan yatırımcılar tarafından yakından izlenmesi ve desteklenmesi önem arz etmektedir. Daha az hata yaparak ilerlemeleri için çok parametrelili ve gelişmiş algoritmalar içeren bir yazılımın devlet eliyle (ya da desteğiyle) geliştirilerek teknoloji girişim ofislerinin ortak sunumuna ücretsiz olarak verilmesinin *unicorn*'lar yaratmada katkı sunacağına inanmaktayız. Mevcut teknoloji girişim ofislerine ve yeni kurulacak olanlarına bir ölçek ve yol haritası sunması bakımından katkılar sunacağına inandığımız bu çalışmanın sonraki çalışmalarda genişletilerek güncellenmesinin ve ayrıca teknoloji girişim ofislerinin ortak sorunlarının ele alınarak çalışma kapsamının genişletilmesinin girişimcilere ve sektöre önemli katkılar sunacağını düşünmekteyiz.

#### KAYNAKÇA

- Casson, M. (t.y.). Entrepreneurship. The Concise Encyclopedia of Economics. *The Library of Economics and Liberty*.  
<https://www.econlib.org/library/Enc1/Entrepreneurship.html> (Erişim: 06.02.2021)
- Gürbüz, S. Ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz* (3. Baskı). Ankara: Seçkin  
<https://www.econlib.org/library/Enc/Entrepreneurship.html> (Erişim: 06.02.2021)
- <https://www.oracle.com/tr/data-science/what-is-data-science/> (Erişim: 02.03.2021)



[https://www.youtube.com/watch?v=\\_FiyzYG3Hdg&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=43](https://www.youtube.com/watch?v=_FiyzYG3Hdg&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=43) (Erişim: 26.02.2021)

[https://www.youtube.com/watch?v=\\_zsufm\\_uS7E&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=63](https://www.youtube.com/watch?v=_zsufm_uS7E&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=63) (Erişim: 27.02.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=0EDE5jXUou0&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=36> (Erişim: 25.02.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=2UJ1WWomNio&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=31> (Erişim: 25.02.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=3Qp6gN8v10U&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=73> (Erişim: 27.02.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=3RHCkoyVAml&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=33> (Erişim: 25.02.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=4ft2srWwKF4> (Erişim: 26.02.2021)

[https://www.youtube.com/watch?v=5Sn\\_rj2pC\\_E&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=2](https://www.youtube.com/watch?v=5Sn_rj2pC_E&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=2) (Erişim: 23.02.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=7zh6BrKWL4E&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=80> (Erişim: 28.02.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=9mRHOeStpM&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=59> (Erişim: 27.02.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=AIYgac1k4Vc&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=109> (Erişim: 01.03.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=AmwcZ3oiIvs&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=45> (Erişim: 26.02.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=ATSFGdwgcO8&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=18> (Erişim: 24.02.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=B0lBHB6RXRE&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=22> (Erişim: 24.02.2021)

[https://www.youtube.com/watch?v=bR5p\\_BGnf2w&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=4](https://www.youtube.com/watch?v=bR5p_BGnf2w&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=4) (Erişim: 23.02.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=CalvxHJPj4&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=131> (Erişim: 01.03.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=CUvDoZeXKaU&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=83> (Erişim: 28.02.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=etdBZmWexoc&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=15> (Erişim: 24.02.2021)

[https://www.youtube.com/watch?v=g\\_6AwhKhWj4&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=62](https://www.youtube.com/watch?v=g_6AwhKhWj4&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=62) (Erişim: 27.02.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=gZKqpILwI9I&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=72> (Erişim: 27.02.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=Hj0avezUr4&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=6> (Erişim: 23.02.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=IWQaZD5uwfQ&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=40> (Erişim: 26.02.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=iiAOEPpyj10&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=79> (Erişim: 28.02.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=iVgLLWB6a98&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=85> (Erişim: 28.02.2021)

[https://www.youtube.com/watch?v=K1Mz\\_uEfS6g&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=110](https://www.youtube.com/watch?v=K1Mz_uEfS6g&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=110) (Erişim: 01.03.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=kKydlUthXqQ&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=10> (Erişim: 23.02.2021)

[https://www.youtube.com/watch?v=kpf2dp\\_Si1g&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=64](https://www.youtube.com/watch?v=kpf2dp_Si1g&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=64) (Erişim: 27.02.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=KXK0JnmN1tU&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=132> (Erişim: 01.03.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=mStxQ0lkrIU&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=114> (Erişim: 01.03.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=nCe1l8L5Z6U&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=30> (Erişim: 25.02.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=NLS2X4cw2NA&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=104> (Erişim: 28.02.2021)

[https://www.youtube.com/watch?v=nsFGFNuk\\_E&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=32](https://www.youtube.com/watch?v=nsFGFNuk_E&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=32) (Erişim: 25.02.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=o1i9aXK6bRE&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=5> (Erişim: 23.02.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=Qw4kTITVxs&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=108> (Erişim: 28.02.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=RDRce9Hxkuw&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=7> (Erişim: 23.02.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=ROnZNU9ybj4&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=102> (Erişim: 28.02.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=ruR8EhO67RU&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=42> (Erişim: 26.02.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=Tb8ADM2O6eE&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=34> (Erişim: 25.02.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=UzWfRGZAPl8&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=74> (Erişim: 27.02.2021)

[https://www.youtube.com/watch?v=V\\_60101igVI&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=94](https://www.youtube.com/watch?v=V_60101igVI&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=94) (Erişim: 28.02.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=V5fM0ei8ihs&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=99> (Erişim: 28.02.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=VmmiZ8EBZL4&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=46> (Erişim: 26.02.2021)

[https://www.youtube.com/watch?v=we\\_f6rHuWs8&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=39](https://www.youtube.com/watch?v=we_f6rHuWs8&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=39) (Erişim: 25.02.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=wr2Izy6I4qE&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=13> (Erişim: 24.02.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=WudjgrS0RA&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=9> (Erişim: 23.02.2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=XcCLkI92zU0&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=95> (Erişim: 28.02.2021)

- [https://www.youtube.com/watch?v=xHD12e\\_eHU&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=113](https://www.youtube.com/watch?v=xHD12e_eHU&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=113) (Erişim: 01.03.2021)
- <https://www.youtube.com/watch?v=YMksJXokjJM&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=3> (Erişim: 23.02.2021)
- <https://www.youtube.com/watch?v=ZUhDVPt5BJk&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=1> (Erişim: 23.02.2021)
- <https://www.youtube.com/watch?v=zWfIKG63ql8&list=PLCMdvGgDJStpsXnzQWDprJU7ssE9DYIGR&index=14> (Erişim: 24.02.2021)
- Sobel, R. S. (t.y.). *Entrepreneurship. The Library of Economics and Liberty*
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (9. Baskı). Ankara: Seçkin

## MESLEKİ ÇALIŞMALARDA DİJİTAL TEKNOLOJİLERE YÖNELİK TUTUM

Fikret SÖZBİLİR<sup>1</sup>

Emine AYDIN<sup>2</sup>

### Özet

Dijital teknolojiler günümüzde çalışma yaşamında en önemli kolaylaştırıcı ve verimliliği artırıcı bir faktör olmuştur. Dijital teknolojiler kullanım şekline göre sosyal yaşamı, bilgi paylaşımını ve iş yapma biçimini olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Bu çalışmada Hopa ilçesindeki okullarda görev yapan 120 öğretmenlerden anket yoluyla veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 25 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Betimleyici istatistik yöntemiyle yapılan analiz sonuçları kadınların erkeklerden daha fazla ve 31-40 arası yaşlardaki tüm katılımcıların diğerlerine göre daha fazla sosyal medyada vakit geçirdikleri belirlenmiştir. Ayrıca en çok kullanılan sosyal ağların Facebook ve Instagram olduğu görülmüştür. Katılımcıların dijital teknolojilere yönelik tutumlarının yetkinlik, işte teknoloji, teknolojiye ilgi, benim için teknoloji ve bilinçli kullanım boyutlarının ortalama değerlerinin yüksek olması çoğunlukla yararlı kullanım eğiliminde olduklarını göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Meslek, Sosyal medya, Dijital teknoloji, Yetkinlik.

## ATTITUDE TOWARD DIGITAL TECHNOLOGIES IN PROFESSIONAL STUDIES

### Abstract

Digital technologies have become the most important facilitator and productivity enhancing factor in today's working life. Digital technologies affect social life, information sharing and business practices positively or negatively, depending on their usage forms. In this study, data were collected by the way a questionnaire from 120 teachers working at schools in Hopa district. The data obtained were analysed using the SPSS 25 statistical program. The results of the analysis conducted with the descriptive statistical method and it was determined that women spend more time on social media than men, and all participants between the ages of 31-40 spend more time on social media than others. In addition, it was revealed that the most used social networks are Facebook and Instagram. The high average values of the dimensions (competence, technology at work, interest in technology, technology for me, and conscious use) of attitudes towards digital technologies showed that the participants mostly tend to use useful.

**Keywords:** Profession, Social media, Digital technology, Competence.

### GİRİŞ

Yeni koronavirüs (COVID-19) pandemi süreci tüm dünya da etkisini sürdürmektedir. Bu durum dijital teknolojiye yönelime hız kazandırmaktadır. Çalışanlar pandemi sürecinde çoğu zaman evde kalarak işlerini dijital teknolojileri kullanarak yapmaktadırlar. Birçok alanda bu durum böyle devam etmektedir. Bu süreçte dijital teknolojilerin mesleki çalışmalarda kullanımı eğitimde daha fazla göze çarpmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2018). Dijital teknolojiler sayesinde öğretmenler ve öğrenciler evlerinden eğitim-öğretimi ve sınavları online olarak neredeyse hiç kayıp vermeden sürdürme olanağına sahip

<sup>1</sup> Doç. Dr., Artvin Çoruh Üniversitesi, Hopa İİBF, İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0003-2665-1795

<sup>2</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Artvin Çoruh Üniversitesi, Lisansüstü Eğt. Enst., İşletme ABD, ORCID: 0000-0003-3973-0919

olmuşlardır. Diğer kurum ve kuruluşlarda fiziksel çalışma zorunluluğu olmayan bölümlerde uzaktan çalışma yöntemi ile işlerini sürdürmüşlerdir. Uzaktan çalışma pandemi öncesinde de dış kaynak kullanımı amacıyla özellikle yazılım, muhasebe, müşteri hizmetleri ve çağrı merkezleri gibi alanlarda yoğunluklu olarak uygulamada olan çalışma sistemidir (Bakan ve Sözbilir, 2011). Ayrıca günümüzde pek çok iş yazılımlar ve mobil uygulamalar ile bilgisayarlar, tabletler ve akıllı telefonlar ile yürütülmektedir. Sosyal medya ise kullanımı, kullanım süresine ve amacına göre çalışanların iş yaşamlarını etkilemektedir. Dijital teknoloji günümüzde hayatın bir parçası haline gelmesiyle birlikte eğitim çalışanlarını da büyük ölçüde ilgilendiren ve adaptasyon gerektiren bir süreç yaşanmıştır (BloombergHT, 2020, Temmuz 22). Pandemi öncesi öğretmenler derslerini akıllı tahtalar üzerinde işlemeye başlamışlar, bunun dışında ders sunumlarını bilgisayar ve projeksiyon cihazları kullanarak yürütmekte iken pandemi nedeniyle bu teknolojilere ek olarak uzaktan eğitimle öğrenciler de kitap yerine tabletler ve bilgisayarlar üzerinden dersleri takip etmektedir. Böylelikle dijital teknolojiler eğitimde de önemli bir boyut kazanmış olup eğitim çalışanlarını daha çok ilgilendirmeye başlamıştır (Yankın, 2019). Dijital teknolojiler, insanların bazen merak ederek bazen de zorunluluk nedeniyle araştırarak veya formal eğitimle elde ettikleri bilgi ve becerileri ile kullanılarak işlerini daha verimli ve kolay bir şekilde yapmalarına olanak sağlamaktadır (Zhou, Liu ve Zhou, 2015; Gokalp, Gokalp, Çoban ve Eren, 2019). Ayrıca dijital teknolojiler mesleklerde yetkinlik çitasını yükseltmeyi gerektirdiğinden sürekli iyileştirme ve yenilikçilik için gerek duyulan denemeleri ekonomik bir şekilde defalarca gerçekleştirilmede önemli materyal olarak kullanılmaktadır (Aksu ve Dalkılıç, 2019). Bu çalışmada öncelikle, mesleki yaşamda yapılan çalışmalarda dijital teknolojilere yönelik tutumun hangi yönde oluştuğunu ve eğitim sektörünün çalışanları öğretmenlerin bu bakımdan yaklaşımlarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Dijital Teknolojiler ve Mesleki Uygulamada Yeri

Dijitalleşme (sayısallaştırma), analogdan dijital forma geçme süreci olarak kabul edilirken dijitalleşme “bir iş modelini değiştirmek ve yeni gelir ve değer üretme fırsatları sağlamak için dijital teknolojilerin kullanılması” olarak tanımlanmıştır (Yankın, 2019). Dijital teknoloji insanların yaratıcılıklarını harekete geçirerek onları saran çevre koşullarını aşmaya teşvik eden ve bu şekilde ihtiyaçlarını karşılamaya yönlendiren bir araç olarak ifade edilebilmektedir (Afshari, Bakar, Luan, Samah, ve Fooi, 2009; Colbert, Yee, ve George, 2016). Başka bir ifadeyle, insanların yaşam faaliyetlerine katkıda bulunarak iyileştirmek, katma değer yaratarak ve insanların yaşam kalitesini artırarak daha güçlü bir boyut kazanmasına yardımcı olmaktadır (Cascio ve Montealegre, 2016).

Teknoloji, endüstri devrimi ile başladığı süreçte 21.yüzyılda daha da gelişerek ve her alanda yayılım göstererek çalışma yaşamındaki katkısını ve egemenliğini günümüzde de yoğunlaştırmıştır (Brynjolfsson ve Hitt, 2000; Brynjolfsson ve McAfee, 2016). Teknoloji birçok alanda etkili olduğu kadar eğitim alanında etkisini göstermektedir. Teknolojinin birden fazla kavramı olması sebebiyle,

teknolojinin bilimsel bakış açısının dışında sosyolojik bakış açısı, siyasal bakış açısı ve ekonomik bakış açılarına bakıldığında farklı şekillerde tanımların yapılabileceği görülmektedir. Bunun yanında teknoloji eğitim alanında da değişimlerin oluşumuna katkı sağlamaktadır (Şad ve Arıbaş, 2010). Teknolojideki gelişmeler yaşam biçimimizde de değişimlere yol açmaktadır. Dijital cihazlar artık günlük hayatımızın her alanında karşımıza çıkmaktadır. Elde edilen bilgilerin ekran yüzeyine yansıtılarak elektronik olarak görünümünü sağlayan ve aynı zamanda bu bilgilerin saklanıp başka bir ortama iletilmesi yoluyla dijital teknoloji kavramına yön vermektedir. (Brynjolfsson ve Hitt, 2000). Dijital teknoloji içerisinde; internetten bilgisayara, kameralardan video ve web teknolojilerine, cep telefonlarından tabletlere kadar çeşitli faktörleri içinde bulundurmaktadır. Dijital teknoloji hayatımızın birçok alanında yer aldığı gibi mesleki uygulamada da de önemli bir yere sahiptir. Dijital teknolojiler eğitimde öğretmenlerin öğrencilere bilgi aktarımında ve öğrencilerin de bu teknoloji ile öğrenmeyi öğrendikleri sistematik yapılardır (Gokhale, Brauchle ve Machina, 2013).

Dijital teknolojiler insanların yaşam tarzlarını etkilemeye, çalışma alanlarında yeni bilgiler edinilmesine ve yeniliklerin oluşumuna yol açmaktadır (Dalgıç, 1982). Dijital teknoloji ile iş yapma rutinlerimize farklı boyutlar kazandırılarak elde edilen bilgilerin sürekli yenilenmesine yardımcı olmaktadır. Mesleği gereği işinde teknoloji ve bilgi bakımından son gelişmeleri öğrenmek ve işinde uygulamak isteyen çalışanlar dijital teknoloji barışık ve ilgili olmak durumundadır (Burke ve Ng, 2006). Günümüzde iş yaparken yazılımlar ve mobil uygulamalar yoğun olarak kullanılmakta ve bu alanda da çok hızlı gelişmeler ve değişimler yaşanmaktadır (Brynjolfsson ve McAfee, 2016). Dijital teknolojiler internet üzerinden bilgisayarlar, fotokopi makinaları, cep telefonları vb. pek çok araçlar ve cihazlarla zaman ve yer bağımlılığını da ortadan kaldırmıştır (Gerulat, 2000). Bu ve daha ileri teknolojik gelişmeler insanların hem sosyal hem de iş yaşamlarında onları yakından etkilemekte ve ilgilendirmektedir. Dijital teknolojinin gelişmesi yeterli değildir. Aynı zamanda insanların dijital teknolojilerin kullanılması ve dijital teknolojilere yönelik olumlu tutum da oluşmasını gerektirmektedir. Bu çalışmada gerçekleştirilen anketin katılımcılarının meslek olarak öğretmenler olması nedeniyle dijital teknolojilerin eğitim açısından işte kullanımları incelenmiştir. Dijital teknolojilerin eğitimde kullanılması etkili ve hızlı bir şekilde eğitime imkân sağlamaktadır. Eğitim olanaklarına sahip olmada internet ve diğer dijital teknoloji araçlarına sahip olan herkesin çok fazla harcama yapmadan ileri düzeyde ve geniş bir altyapıdan eğitim alma fırsatına da sahip olduğu bir dönemdeyiz (Howard ve Mozejko, 2015). Dijital teknolojilerin kapsamında olan bilişim teknolojileri ile bilgilerin paylaşımı, kayıt altına alınması ve bilgiden bilgi üretilmesine olanak tanımaktadır. Böylece eğitimde kullanılan dijital teknolojiler bilginin hızlı ve etkili bir şekilde öğrencilere aktarımını kolaylaştırmaktadır (Heafner, 2004; Brown, 2009; Salavati, 2016; Davis, 2018).

## 2. YÖNTEM

Bu araştırmada mesleki uygulamalarda dijital teknolojiye yönelik tutum araştırılmıştır. Başka bir ifade ile dijital teknolojilerin çalışanlar tarafından mesleki uygulamalarda ne kadar ve hangi yönde kullanıldığı incelenmiştir.

### 2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Artvin'in Hopa İlçesindeki okullarda görev yapan 160 öğretmendir. Araştırmada sürecinde Hopa İlçesindeki her okulda görev yapan öğretmen sayısına anket formu okullara dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerin geri dönüşü sayısı 120 adet ve cevaplanma/dönüş oranı %75 olarak gerçekleşmiştir. Katılımcıların 70'i kadın, 50'i erkektir olup yaşları 24 ile 60 arasında değişmektedir. Katılımcıların hepsinin öğretmen olmalarından dolayı meslek grubu olarak da homojen bir yapıya sahiptir.

### 2.2. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada veri toplama yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette yöneltilen ölçek ifadeleri Artvin Çoruh Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 22/01/2020 tarihli ve 2020/1 nolu Etik Kurul Kararı ile uygun bulunmuş ve okullarda uygulanabilmesi için de Artvin İl Milli Eğitim müdürlüğünün 25.02.2020 tarihli ve 4044007 sayılı onayı ile anketlerin okullarda dağıtımı gerçekleştirilmiş ve doldurulması istenerek uygulanmıştır. Katılımcıların dijital teknolojilere yönelik tutumlarını ölçmek için Cabı (2016) tarafından geliştirilen Dijital Teknolojiye Yönelik Tutum Ölçeğinden faydalanılmıştır. Araştırmanın anketi 2 bölümden oluşmaktadır. 1. bölüm demografik veriler elde etmeye yönelik sorulardan 2. bölüm ise dijital teknolojiye yönelik tutumu ölçen 39 sorudan oluşan 5'li Likert ölçeği (1: Kesinlikle Katılmıyorum-5: Kesinlikle Katılıyorum) yer almıştır.

## 3. BULGULAR

### 3.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Okullarda ankete katılan müdür, müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin demografik özellikleri kapsamında okulda bulundukları statüleri, eğitim düzeyleri, cinsiyetleri, yaşları, aylık gelirleri, medeni halleri, çalışma süreleri (mesleki deneyim), en çok kullandıkları sosyal ağlar, sosyal ağdaki arkadaş sayıları ve bir günde sosyal medyada geçirdikleri süreye ilişkin betimleyici istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Cinsiyet Dağılımı	Sayı	Yüzde	Medeni Durum Dağılımı	Sayı	Yüzde
Kadın	70	58,3	Evli	77	64,2
Erkek	50	41,7	Bekâr	43	35,8
Yaş Dağılımı			Aylık Gelir Durumu		
24-30			1000-4000 TL	28	23,3
31-40	33	27,5	4001-5000 TL	63	52,5
1-50	31	25,8	5001-6000 TL	22	18,3

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

51-60	10	8,3	6001-7000 TL	7	5,8
Bulundukları Statü Dağılımı			Eğitim Durumları		
Öğretmen	106	88,3	Lisans	112	93,3
Müdür Yardımcısı	8	6,7	Yüksek Lisans	8	6,7
Müdür	5	4,2			
Çalışma Süreleri Dağılımı			Sosyal Medyada Geçirilen Süre Dağılımı		
1-5	28	23,3	Hiçbir Zaman	4	3,3
6-10	30	25,0	10dk.dan az	4	3,3
11-15	16	13,3	10dk ile 30dk arası	16	13,3
16-20	15	12,5	30dk ile 1 saat arası	32	26,7
21-25	15	12,5	1 saat ile 2 saat arası	41	34,2
26-30	10	8,3	2 saat ile 3 saat arası	18	15,0
31,35	5	4,2	3 saat ile 4 saat arası	4	3,3
36,40	1	8	4 saatten fazla	1	0,8
Sosyal Ağdaki Arkadaş Sayısı			En Çok Kullandığı Sosyal Ağ		
0-100	35	29,2	Facebook	36	30,0
101-200	27	22,5	Twitter	9	7,5
201-300	22	18,3	Instagram	49	40,8
301-400	14	11,7	WhatsApp	23	19,2
401-500	14	11,7	Kullanmıyorum	3	2,5
501-600	4	3,3			
601-700	1	0,8			
701-800	1	0,8			
801-900	1	0,8			
900 ve üstü	1	0,8			

Ankete katılan öğretmenlerin %58,32'si kadınlardan oluşurken, %41,7'si ise erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %93,3'ü lisans eğitime sahiptir. Katılımcıların %27,52'si 24-30 yaş arası, %38,3'ü 31-40 yaş arası, %25,8'i 41-50 yaş arası, %8,3'ü ise 51-60 yaş arası göstermektedir. Katılımcıların %64,2'si evli %35,8'i bekârdır.

Katılımcıların %88,3'ü öğretmen, %6,7'si müdür yardımcısı ve %4,2'si de müdürden oluşmaktadır. Katılımcıların %34,2'si 1 saat ile 2 saat arası sosyal medyada süre harcamaktadırlar. Katılımcıların %23,3'ü 1000-4000TL arası, %52,5'si 4001-5000TL arası, %18,3'ü 5001-6000TL arası, %5,8'i 6001-7000TL arasında aylık gelir elde etmektedirler. Katılımcıların %29,2'sinin 0-100 arasında sosyal ağda arkadaş durumu mevcuttur. Katılımcıların %30'u Facebook, %7,5'si Twitter, %40,8'i Instagram, %19,2'si Whatsapp sosyal ağlarını kullanırken %2,5'i herhangi bir sosyal ağ kullanmamaktadır. Demografik veriler Tablo 1'de verilmiştir.

### 3.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırmada dijital teknolojilere yönelik tutumun ölçülmesi için kullanılan ve 8 boyuttan oluşan DTYT ölçeğinin (Cabı, 2016) geçerlilik ve güvenilirliği test



edilmiştir. Analize dahil edilen maddelerin faktör yükleri 0,40 ve üzerindedir. Faktör yükleri 0,40'tan düşük olduğu için 6 madde analizden çıkarılmıştır. Ölçeğin boyutlarının Kaiser-Meyer Olkin (KMO) değerlerinin 0,682-0,860 arasında ve anlamlı ( $p < 0,001$ ) olması faktör analizi için uygun olduğunu gösterir. Ölçeğin boyutlarının güvenirlik düzeyleri 0,751-0,860 arasında değişen Cronbach's Alpha değerleri ( $\alpha$ ) ile güvenilir oldukları belirlenmiştir.

### 3.2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Sosyal Medya Kullanım Sıklığı

Araştırmada katılımcıların bir günde sosyal medyada geçirdikleri süre sorulmuştur. Bu sorunun cevabını öğrenebilmek için cinsiyet değişkenine göre dijital teknolojileri kullanım sıklığı incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Cinsiyete Göre Sosyal Medyada Geçirilen Zaman

Cinsiyet	Hiç Zaman Geçirme	10 dk. dan az	10-30 Dakika	30dk-1 Saat	1-2 Saat	2-3 Saat	3-4 Saat	4 Saatten fazla	Toplam
Erkek	1 0,8%	2 1,7%	11 9,2%	12 10,0%	16 13,3%	7 5,8%	1 0,8%	0 0,0%	50 41,7%
Kadın	3 2,5%	2 1,7%	5 4,2%	20 16,7%	25 20,8%	11 9,2%	3 2,5%	1 0,8%	70 58,3%
Toplam	4 3,3%	4 3,3%	16 13,3%	32 26,7%	41 34,2%	18 15,0%	4 3,3%	1 0,8%	120 100,0%

Tablo 2'de yer alan verilerde görüldüğü gibi erkeklerin %10,0'ı, kadınların da %16,7'si günde 30 dakika ile 1 saat civarında sosyal medyayı kullandığını; aynı zamanda erkeklerin %13,3'ü günde 1 ile 2 saat civarında sosyal medyayı kullandığını ifade etmiştir. Yine Tablo 2'ye göre erkeklerin %5,8'i, kadınların %9,2'si günde 2 ile 3 saat sosyal medyayı kullandığını belirtmişlerdir. Bir davranışın bağımlılık olarak kabul edilmesi için devamlılık göstermesi gerekmektedir. Günde 3 saatten fazla sürelerde sosyal medya kullanımı "sık kullanım" olarak kabul edildiğinde katılımcılardan bu durumda 4 kadın ve 1 erkeğin sosyal medya bağımlısı olduğunu söylemek mümkündür.

### 3.3. Katılımcıların Yaşlarına Göre Sosyal Medya Kullanım Sıklığı

Katılımcıların yaşlarına göre bir günde sosyal medya kullanım sürelerine ilişkin vermiş oldukları bilgiler çapraz bir şekilde Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Yaşa Göre Sosyal Medyada Geçirilen Zaman

Yaş	Hiç Zaman Geçirmem	10 dk. dan az	10-30 Dakika	30dk-1 Saat	1-2 Saat	2-3 Saat	3-4 Saat	4 Saatten fazla	Toplam
24-30 Arası	2 1,7%	1 0,8%	2 1,7%	7 5,8%	16 13,3%	4 3,3%	0 0,0%	1 0,8%	33 27,5%
31-40 Arası	2 1,7%	1 0,8%	7 5,8%	12 10,0%	13 10,8%	8 6,7%	3 2,5%	0 0,0%	46 38,3%
41-50 Arası	0 0,0%	1 0,8%	5 4,2%	10 8,3%	8 6,7%	6 5,0%	1 0,8%	0 0,0%	31 25,8%
51-60 Arası	0 0,0%	1 0,8%	2 1,7%	3 2,5%	4 3,3%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	10 8,3%
Toplam	4 3,3%	4 3,3%	16 13,3%	32 26,7%	41 34,2%	18 15,0%	4 3,3%	1 0,8%	120 100,0%

Tablo 3'te yer alan verilerde görüldüğü gibi 24-30 yaş arası kullanıcıların %5,8'si, 31-40 yaş arası kullanıcıların %10,0'ı, 41-50 yaş arası kullanıcıların %8,3'ü ve 51-60 yaş arası kullanıcıların %2,5'i günde 30 dakika ile 1 saat civarında sosyal medya kullandığını; aynı zamanda 24-30 yaş arası kullanıcıların %13,3'ü günde 1 saat ile 2 saat arasında sosyal medyayı kullandığını ifade etmiştir.

Yine Tablo 3'e göre 31-40 yaş arası kullanıcıların %10,8'i, 41-50 yaş arası kullanıcıların %6,7'si, 51-60 yaş arası kullanıcıların %3,3'ü günde 1 saat ile 2 saat sosyal medyayı kullandığını belirtmiştir. 31-40 yaş arası katılımcıların daha fazla hatta bağımlılık kabul edilebilecek sürelerde sosyal medya kullandıkları görülmüştür. 50 yaş ve üzerindekiilerin ise günde 30 dakika ile 2 saat arasında sosyal medya kullandıkları belirlenmiştir.

#### 3.4. Katılımcıların Kurumlarındaki Pozisyonlarına Göre En Çok Kullandıkları Sosyal Medya Uygulamaları

Katılımcıların kurumlarındaki pozisyonlarına göre en çok kullandıkları sosyal medya uygulamalarına ilişkin vermiş oldukları bilgiler çapraz bir şekilde Tablo 5'te verilmiştir.

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Tablo 4. Pozisyona Göre En Çok Kullanılan Sosyal Ağ

Pozisyon	Facebook	Twitter	Instagram	Whatsapp	Kullanmıyorum	Toplam
Öğretmen	30 25,0%	7 5,8%	47 39,2%	19 15,8%	3 2,5%	106 88,3%
Müdür Yardımcısı	2 1,7%	2 1,7%	1 0,8%	3 2,5%	0 0,0%	8 6,7%
Müdür	4 3,3%	0 0,0%	1 0,8%	1 0,8%	0 0,0%	6 5,0%
Toplam	36 30,0%	9 7,5%	49 40,8%	23 19,2%	3 2,5%	120 100,0%

Tablo 4'te yer alan verilerde görüldüğü gibi öğretmenlerin %25,0'ı, müdür yardımcılarının %1,7'si ve müdürlerin %3,3'ü sosyal ağ içerisinde Facebook kullandığını; aynı zamanda öğretmenlerin %39,2'si sosyal ağ içerisinde Instagram kullandığını ifade etmiştir. Yine Tablo 4'e göre öğretmenlerin %15,8'i, müdür yardımcılarının %2,5'i ve müdürlerin %0,8'i sosyal ağ içerisinde WhatsApp kullandığını belirtmiştir.

### 3.5. Katılımcıların Dijital Teknolojilere Yönelik Tutumları

Araştırmanın katılımcılarının dijital teknolojilere yönelik tutumlarına ilişkin veriler frekans analizi yöntemiyle incelenmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların Dijital Teknolojiye Yetkinlikleri

Yetkinlik	1	2	3	4	5	Toplam
Yeni karşılaştığım dijital teknolojiyi bir defa kullanmam öğrenmem için yeterlidir.	8 (%6,7)	19 (%15,8)	18 (%5,0)	37 (%30,8)	38 (%31,7)	120 (%100)
Anlaşılması en zor dijital bir teknolojiyi bile kullanacağımdan eminim	14 (%11,7)	18 (%15,0)	43 (%35,8)	24 (%20,0)	21 (%17,5)	120 (%100)
Yeni bir dijital teknoloji kullanırken karşılaştığım problemin çözümü konusunda kendime güvenirim	7 (%5,8)	19 (%15,8)	30 (%25,0)	41 (%34,2)	23 (%19,2)	120 (%100)
Dijital teknolojileri kullanmak için yeterli beceriye sahibim	4 (%3,3)	11 (%9,2)	19 (%15,8)	57 (%47,5)	29 (%23,2)	120 (%100)
Dijital Teknolojileri Kullanırken Hızlı ve Pratik İşlem Yapabilirim	5 (%4,2)	12 (%10,1)	25 (%21,0)	49 (%41,2)	29 (%22,5)	120 (%100)
Çevremde dijital teknolojiyi etkin kullanma konusunda liderim	17 (%14,3)	29 (%24,4)	34 (%28,6)	24 (%20,1)	16 (%12,6)	120 (%100)
İnternet Aracılığı ile Her Türlü Bilgiye Ulaşabilirim	4 (%3,4)	8 (%6,7)	18 (%15,1)	49 (%41,2)	41 (33,6)	120 (%100)

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Teknolojiyi insanların nasıl kullanmaları gerektiğine dair konularda fikir üretebilirim	3 (%2,5)	11 (%9,2)	20 (%16,8)	60 (%50,3)	26 (%20,2)	120 (%100)
Dijital teknolojileri kullanırken yaratıcı düşünürüm	7 (%5,9)	9 (%7,6)	34 (%28,2)	47 (%39,5)	23 (%17,8)	120 (%100)
Bildiğim bir uygulamayı farklı dijital teknolojilerde kullanırım	4 (%3,4)	17 (%14,3)	37 (%31,1)	41 (%34,5)	21 (%16,7)	120 (%100)
Toplam	73 (%6,1)	153 (%12,9)	278 (%23,4)	429 (%36,0)	257 (%21,6)	(%100)

1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 5'te yer alan verilerde görüldüğü gibi ankete katılan öğretmenlerin dijital teknoloji kullanım nedenlerinden yetkinlik tutumu daha çok katılıyorum (%36) ve kararsızım (%21,6) seçeneklerini işaretlemişlerdir. Toplam oran içerisinde katılımcıların katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin %57,6 oranı ile ortalamanın üzerinde olması katılımcıların dijital teknolojilerde yetkin olduklarını düşündüklerini göstermiştir.

Tablo 6. Katılımcıların Dijital Teknolojideki Sosyal Ağları

Sosyal Ağ	1	2	3	4	5	Toplam
Sosyal ağları kullanmak dijital teknolojinin en iyi avantajlarından biridir.	11 (%9,2)	25 (%21,0)	29 (%24,4)	41 (%34,5)	14 (%16,9)	120 (%100)
Daha çok sosyal ağları kullanmak için dijital teknolojilerden yararlanırım.	9 (%7,6)	23 (%19,3)	19 (%16,0)	53 (%44,5)	16 (%12,6)	120 (%100)
Sosyal ağları etkin olarak kullanırım.	11 (%9,2)	23 (%19,3)	26 (%21,8)	42 (%35,3)	18 (%14,4)	120 (%100)
Sosyal ağlarda kendimi daha rahat ifade ederim.	24 (%20,2)	36 (%30,4)	34 (%28,5)	17 (%14,3)	9 (%6,6)	120 (%100)
Toplam	55 (%11,5)	107 (%22,3)	108 (%22,5)	153 (%32,9)	57 (%11,8)	(%100)

1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 6'daki sonuçlara göre ankete katılan öğretmenlerin dijital teknolojilere yönelik tutumun boyutlarından sosyal ağlara ilişkin ifadeler katılanların oranı (%44,7) katılmayanlara (%33,8) göre daha yüksek olarak belirlenmiştir. Sonuçlardan, katılımcıların çoğunluğunun sosyal ağları dijital teknolojilerin avantajlarından biri ve kendilerini en iyi ifade ettikleri bir mecra olarak gördükleri anlaşılmıştır.

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Tablo 7. Katılımcıların İşte Teknoloji Kullanımı

İşte Teknoloji	1	2	3	4	5	Toplam
Okulda teknoloji ile ilgili çok daha fazla dersin olmasını isterim.	11 (%9,2)	18 (%15,1)	33 (%27,7)	37 (%31,1)	21 (%16,9)	120 (%100)
Derslerimde dijital teknolojinin kullanılması derse olan ilgimi artırır.	2 (%1,7)	15 (%12,6)	32 (%26,9)	48 (%40,3)	23 (%18,5)	120 (%100)
Derslerimde dijital teknolojilerden yararlanmak başarılı olmamı sağlar.	1 (%0,8)	13 (%10,9)	36 (%30,3)	45 (%37,8)	25 (%19,2)	120 (%100)
Bilgisayar destekli ortamlarda dijital materyaller ile ders çalışmak derse olan ilgimi artırır.	2 (%1,7)	8 (%6,7)	38 (%31,9)	50 (%42,0)	22 (%17,7)	120 (%100)
Toplam	16 (%3,4)	54 (%11,4)	139 (%29,2)	180 (%37,9)	86 (%18,1)	(%100)

1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 7’de gösterildiği gibi ankete katılan öğretmenlerin dijital teknolojilere yönelik tutumun işte teknoloji boyutunda daha çok kararsızım (%29,2) ve katılıyorum (%37,9) seçeneklerini işaretlemişlerdir. Toplam oran içerisinde katılımcıların katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplarından %56’sı işte teknoloji kullandıkları anlaşılmıştır.

Tablo 8. Katılımcıların Dijital Teknolojiye Yönelik İlgileri

Teknolojiye Yönelik İlgi	1	2	3	4	5	Toplam
Yeni karşılaştığım bir dijital teknolojiyi öğrenmek için istekliyimdir.	3 (%2,5)	9 (%7,6)	31 (%26,3)	48 (%40,7)	29 (%22,9)	120 (%100)
Dijital teknolojiyi günlük yaşamımda kullanmak hoşuma gider.	4 (%3,3)	11 (%9,2)	17 (%14,3)	62 (%52,0)	26 (%21,2)	120 (%100)
Dijital teknoloji alanında yeni bilgiler öğrenmek hoşuma gider.	4 (%3,4)	11 (%9,2)	19 (%16,0)	53 (%44,5)	33 (%26,9)	120 (%100)
Dijital ürün satışı yapan mağazalarda yeni ürünleri inceleme merakım vardır.	13 (%10,8)	23 (%19,1)	18 (%16,1)	38 (%32,2)	28 (%21,8)	120 (%100)
Dijital teknoloji ile ilgili haberler dikkatimi çeker.	9 (%7,6)	17 (%14,3)	23 (%19,3)	49 (%40,3)	22 (%18,5)	120 (%100)
Toplam	33 (%5,5)	71 (%11,8)	10 (%18,2)	248 (%41,5)	131 (%23,0)	(%100)

1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Tablo 8’de verilen sonuçlarda ankete katılan öğretmenlerin dijital teknolojiye yönelik ilgi bakımından değerlendirme içeren ifadelerle katılıyorum (%41,7) ve kesinlikle katılıyorum (%22) cevabı verenlerin oranı %63,7 olarak yüksek çıkmıştır. Bu sonuç katılımcıların teknolojiye ilgilerinin ortalamanın üzerinde olduğunu göstermiştir.

Tablo 9. Katılımcıların Eğitim İçin Dijital Teknoloji Kullanımı

Benim İçin Teknoloji	1	2	3	4	5	Toplam
Herhangi bir teknolojiyi kolaylıkla kullanırım.	2 (%1,7)	12 (%10,0)	38 (%31,7)	45 (%37,5)	23 (%19,2)	120 (%100)
Çevreme yararlı işlerde teknolojiyi etkin kullanabilmeyi isterim.	1 (%0,8)	4 (%3,3)	14 (%11,7)	62 (%51,7)	39 (%32,5)	120 (%100)
Dijital teknolojilerin beni geliştirdiğine inanıyorum.	3 (%2,5)	11 (%9,2)	43 (%35,8)	40 (%33,3)	23 (%19,2)	120 (%100)
Dijital bir teknolojiyi kullanmak için bilginin yanında yeterli becerinin de olması gerekir.	3 (%2,5)	7 (%5,8)	18 (%15,0)	55 (%45,8)	37 (%30,8)	120 (%100)
Toplam	9 (%1,9)	34 (%7,1)	113 (%23,5)	202 (%42,1)	122 (%25,4)	(%100)

1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum

Katılımcıların dijital teknolojilere bakış açılarını ve onlara yaklaşımlarını ölçmeye yönelik ifadelerle verdikleri cevapların dağılımı Tablo 9’da verilmiştir. Dijital teknolojilere olumlu bakış açısını gösteren benim için teknoloji boyutundaki ifadelerle katılıyorum (%42,1) ve kesinlikle katılıyorum (%25,4) diyenlerin oranı %67,5’tir. Katılmayanların oranı ise sadece %10’dur. Bu sonuçlar ankete katılan öğretmenlerin dijital teknolojilerin kendilerini geliştirdiğini, onları kullanmak için yeterli bilgiye sahip olmak gerektiğini ve kendilerinin bu bilgilere sahip olduklarına inandıklarını göstermiştir.

Tablo 10. Katılımcıların Dijital Teknoloji Kullanımında Olumsuz Yönler

Olumsuz Yönler	1	2	3	4	5	Toplam
Dijital teknolojileri kullanmak sıkıcıdır.	27 (%22,5)	38 (%31,7)	25 (%20,8)	22 (%20,0)	6 (%5,0)	120 (%100)
Dijital ortamda fazla zaman harcamak beni yorar.	8 (%6,7)	15 (%12,5)	28 (%23,3)	41 (%35,0)	27 (%22,5)	120 (%100)
Dijital teknoloji alanında uzman olarak çalışmak sıkıcıdır.	16 (%13,3)	29 (%24,2)	43 (%35,8)	25 (%20,8)	7 (%5,8)	120 (%100)
Dijital teknoloji ortamında geçirilen zaman boşa harcanır.	18 (%15,0)	29 (%24,2)	42 (%35,0)	26 (%21,7)	5 (%4,2)	120 (%100)

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

İnternette hazır kaynaklara ulaşmak yaratıcılığı engeller.	13 (%10,8)	26 (%21,7)	36 (%30,0)	37 (%30,8)	8 (%6,7)	120 (%100)
Toplam	82 (%13,7)	137 (%22,8)	174 (%29,0)	154 (%25,7)	53 (%8,8)	(%100)

1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum

Dijital teknolojilere yönelik tutum oluştururken katılımcıların onların olumsuz yönlerine odaklanan bir bakış açısını sahip olma durumları Tablo 10’da yer alan verilerde görülmektedir. Tablo 10’da yer alan verilen cevaplardan dijital teknolojilerin olumsuz yönleri olduğunda kararsız olanların %29,0, olumsuz yönleri olduğuna katılmayanların %36,5, katılanların ise %34,5 oranında olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre dijital teknolojilerin olumsuzluğuna katılmayanların oranı diğerlerine göre yüksek olsa da katılanların oranı ile aralarında önemli bir fark görülmediğinden bu konuda kesin bir tutum olmadığı anlaşılmıştır.

Tablo 11. Katılımcıların Dijital Teknoloji Kullanım Nedenlerinde Eğlence Amaçlı Kullanım

Eğlence Amaçlı Kullanım	1	2	3	4	5	Toplam
Vaktimin çoğunu dijital teknoloji kullanarak geçirmekten hoşlanırım.	26 (%21,7)	44 (%36,7)	22 (%18,3)	23 (%19,2)	5 (%4,2)	120 (%100)
Daha çok oyun oynamak için dijital teknolojilerden yararlanırım.	47 (%39,2)	41 (%34,2)	15 (%12,5)	9 (%7,5)	8 (%6,7)	120 (%100)
Bilgisayar oyunları oynarken sokak oyunlarına göre daha çok eğlenirim.	58 (%48,3)	29 (%24,2)	18 (%15,0)	11 (%9,2)	4 (%3,3)	120 (%100)
Dijital teknolojiyi daha çok eğlence aracı olarak kullanırım.	19 (%15,8)	30 (%25,0)	34 (%28,3)	30 (%25,0)	7 (%5,8)	120 (%100)
Toplam	150 (%31,3)	144 (%30,0)	89 (%18,5)	73 (%15,2)	24 (%5,0)	120 (%100)

1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 11’e bakıldığında ankete katılan öğretmenlerin dijital teknolojilerin eğlence amaçlı kullanıldığına katılmayanların toplamı %61,5, katılanların toplam oranı %20,2 olarak belirlenmiştir. Dijital teknolojilerin eğlence amaçlı kullanıldığına katılmayanlar katılanların üç katından fazladır. Sonuçlar katılımcıların çoğunluğunun dijital teknolojiyi eğlence amaçlı olarak kullanmadıklarını ifade ettiklerini göstermiştir.

Tablo 12. Katılımcıların Dijital Teknolojiyi Bilinçli Kullanım

Bilinçli Kullanım	1	2	3	4	5	Toplam
Dijital teknolojiler faydalı amaç için kullanılmalıdır.	2 (%1,7)	4 (%3,3)	16 (%13,3)	47 (%39,2)	51 (%42,5)	120 (%100)
Dijital teknolojiyi yaşamımı kolaylaştırmak için etkin olarak kullanırım.	0 (%0,0)	18 (%15,0)	20 (%16,7)	58 (%48,3)	24 (%20,0)	120 (%100)
İnternet ortamında benim için hangi bilginin yararlı olduğunu ayırt edebilirim.	1 (%0,8)	5 (%4,2)	14 (%11,7)	56 (%46,7)	44 (%36,7)	120 (%100)
Toplam	3 (%0,8)	27 (%7,6)	50 (%14,0)	158 (%44,3)	119 (%33,3)	120 (%100)

1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 12’de görüldüğü gibi ankete katılan öğretmenlerin dijital teknoloji kullanımında bilinçli kullanım boyutunun ifadelerine katılıyorum (%44,3) ve kesinlikle katılıyorum (%33,3) işaretlemiş olanlar %77,6 olarak yüksek bir orandadır. Katılımcıların dijital teknolojileri büyük ölçüde bilinçli kullandıklarını gösteren bu sonuçlar öğretmenlerin mesleklerini yaparken dijital teknolojilerden işlerini ve yaşamlarını kolaylaştırmak için yararlandıklarını ortaya koymuştur.

#### 4. SONUÇ

Dijital teknoloji araçları tüm dünyada gündelik hayatın ayrılmaz bir parçası haline gelmiş ve yaygın olarak kullanım ortamı oluşturmıştır. Dijital teknolojilerin günlük olarak uzun süreli kullanımı aşırı veya bağımlılığa yol açan bir kullanım olarak değerlendirilir (Karaca, 2017; Sözbilir, 2018; Sözbilir ve Dursun, 2018; Daşlı ve Baloğlu, 2020). Mesleki uygulamalarda kullanılan dijital teknolojiler işleri kolaylaştırmak, verimliliği ve etkinliği artırmak bakımından faydalı bir şekilde kullanılmaktadır. Ayrıca dijital teknoloji araçları ve sosyal medya ağları zamanla tüm iletişim süreçlerinin bir aracı konumuna gelmiş olup kullanıcılarına çok yönlü, hızlı ve hatta eşzamanlı iletişim fırsatı sağlamaktadır. Araştırma kapsamında örnekleme oluşturan Hopa İlçesindeki okullarda görev yapan öğretmenlerin dijital teknolojilere yönelik tutumları incelenmiştir. Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine, yaş aralıklarına, gelir durumlarına, öğrenim durumlarına, pozisyonlarına, bir günde sosyal ağlardaki geçirdikleri sürelerine, sosyal ağdaki arkadaş sayıları ve en çok kullandıkları sosyal ağlara göre dağılımları Tablo 1’de verilmiştir.

Çalışma kapsamında elde edilen veriler katılımcıların neredeyse tamamına yakın bir kısmı (%96,7) sosyal medya ağlarını kullandıklarını ve en çok Instagram (%40,8), Facebook (%30) ve WhatsApp (%19,2) uygulamalarını kullandıklarını göstermektedir. Cinsiyete göre bir günde sosyal medya kullanım süreleri bakımından kadınlar erkeklerden daha fazla sosyal medya kullandıkları belirlenmiştir. Anketin katılımcılarının dijital teknolojilere yönelik tutumun “Yetkinlik” boyutunda katılıyorum cevabı verenlerin oranı %57,6, “sosyal ağlar”a ilişkin ifadelerle katılanların oranı (%44,7), “işte teknoloji” boyutuna



katılanların oranı %56, “teknolojiye yönelik ilgi” boyutuna katılanların oranı %63,7, “benim için teknoloji” boyutuna katılanların oranı %67,5, dijital teknolojilerin eğlence amaçlı kullanıldığına katılmayanların oranı %61,5 ve bilinçli kullanım boyutunun ifadelerine katılanların oranı %77,6 olarak olumlu kullanımı gösteren sonuçlardır. Ancak dijital teknolojilerin “olumsuz yönler”i olduğuna katılmayanların %36,5 ve katılanların %34,5 oranları ile birbirine yakın olduğu ve bununla birlikte olumsuz yönleri olduğuna katılmayanların oranının az farkla yüksek olduğu görülmüştür.

Literatürde yer alan önceki çalışmalarda öğretmen adaylarının, eğitimde teknoloji kullanımlarıyla ilgili tutumlarının olumlu olduğu (Şahin ve Namlı, 2019), bilgisayar destekli eğitime yönelik tutumlarının olumlu olduğu (Kutluca ve Ekici, 2010; Yenice ve Özden, 2015) ve bilgisayar destekli eğitime yönelik tutumlarının sınıf düzeyi, bilgisayar kullanma süresi ve bilgisayarla ilgili eğitim alma durumuna göre bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Berkant, 2013; Barut, 2015; Yenice ve Özden, 2015). Başka bir çalışmada öğretmenlerin teknolojik araç-gereç kullanımına yönelik tutumlarının mesleki deneyimleri ve öğrenim durumları arasında anlamlı farklılık bulunmazken, cinsiyetlerine göre değişiklik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Yılmaz, Tomris ve Kurt, 2016). Bu çalışmanın sonuçları önceki çalışmaların sonuçlarını genel anlamda desteklemiştir. Çalışmanın sonuçlarına bağlı olarak dijital teknolojilere yönelik olumlu tutumun söz konusu teknolojilerin mesleki çalışmalarda kullanımının büyük bir katma değer yaratacağı için çalışanların bu yönde desteklenmeleri önerilmiştir. Bu çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Bunlar, katılımcı sayısının az ve bir kurumdan olmasıdır. Gelecekte yapılması düşünülen çalışmalarda daha farklı kuruluşlarda ve çok sayıda örneklem ile yapılması da önerilmiştir.

## KAYNAKÇA

- Afshari, M., Bakar, K. A., Luan, W. S., Samah, B. A. ve Fooi, F. S. (2009). Technology and school leadership. *Technology, Pedagogy and Education*, 18(2), 235-248.
- Aksu, S.G. ve Dalkılıç, O.S. (2019). Dijital çağın yetkinlikleri: Çalışanlar, insan kaynakları uzmanları ve yöneticiler çerçevesinden bakış. *Journal of Business in The Digital Age* 2(2), 54-68. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jobda/issue/51540/582625>
- Bakan, İ. ve Sözbilir, F. (2011). Dış Kaynak Kullanımına Stratejik Bir Bakış: Stratejik Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Literatür Çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 39-64. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ksusbd/issue/10278/126095>
- Barut, L. (2015). *Fen ve teknoloji öğretmenlerinin eğitimde teknoloji kullanımına yönelik tutumları ile bilgisayar öz yeterlik algıları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Berkant, H. G. (2013). Öğretmen Adaylarının Bilgisayara Yönelik Tutumlarının ve Öz-Yeterlik Algılarının ve Bilgisayar Destekli Eğitim Yapmaya Yönelik

- Tutumlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *The Journal of Instructional Technologies & Teacher Education*, 2(2), 11-22. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jitte/issue/25081/264698>
- BloombergHT (2020, Temmuz 22). *Dijital dönüşüm gelecekte hangi meslekleri ön plana çıkaracak?* Erişim adresi: <https://www.bloomberght.com/dijital-donusum-gelecekte-hangi-meslekleri-on-plana-cikaracak-2260641>.
- Brown A. (2009). Digital Technology and Education: Context, Pedagogy and Social Relations. In: Cowen, R., Kazamias, A.M. (eds) *International Handbook of Comparative Education*. Springer International Handbooks of Education, vol 22. Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6403-6\\_72](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6403-6_72)
- Brynjolfsson, E. & Hitt, L. M., (2000), Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance, *Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 23-48. DOI: 10.1257/jep.14.4.23
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A., (2016). *The Second Machine Age: Work, Progress and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, New York: WW Norton & Company.
- Burke, R.J. ve Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 86-94. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.006>
- Cabı, E. (2016). Dijital teknolojiye yönelik tutum ölçeği. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(3), 1229-1244.
- Cascio, W. F. ve Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349-375. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>
- Colbert, A., Yee, N. ve George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future, *Academy of Management Journal*, 59(3), 731-739. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4003>
- Dalgıç, T. (1982). *Bilişim ve Teknoloji* (Birinci Baskı). Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 33-34.
- Daşlı, Y. ve Baloğlu, A.O. (2020). Sosyal Medya Bağımlılığı Üzerine Bir Alan Araştırması. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 6(33), 1229-1239. <https://dx.doi.org/10.31576/smryj.572>
- Davis, N. (2018). *Digital Technologies and Change in Education: The Arena Framework*. New Zealand: Routledge
- Gokalp, E., Gokalp, M., Çoban, S., Eren, P. (2019). Dijital dönüşümün etkisinde verimli istihdam yönetimi: Yol haritası önerisi. *Verimlilik Dergisi*, 3, 201-222. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/verimlilik/issue/45968/498526>
- Gokhale, A. A., Brauchle, P., Kenton, F. M. (2013). Scale To Measure Attitudes Toward Information Technology. *International Journal of Information and Communication Technology Education*, 9(3), 26-37. <https://doi.org/10.4018/jicte.2013070102>
- Howard, S. K. ve Mozejko, A. (2015). Considering the history of digital technologies in education. In M. Henderson & G. Romero (Eds.), *Teaching*

- and Digital Technologies: Big Issues and Critical Questions (pp. 157-168). Port Melbourne, Australia: Cambridge University Press.
- Kalkınma Bakanlığı (2018). *Çalışma grubu raporu: Dijital ekonomide meslekler ve yetkinlikler, On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)*. Erişim adresi: [https://sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/DijitalEkonomideMeslekler\\_ve\\_YetkinliklerCalismaGrubuRaporu.pdf](https://sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/DijitalEkonomideMeslekler_ve_YetkinliklerCalismaGrubuRaporu.pdf)
- Karaca, F. (2017). Üniversite öğrencilerinin internet bağımlılığı düzeyleri ile akıllı telefon kullanma alışkanlıkları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44, 581-597. <https://doi.org/10.21764/maeuefd.334953>
- Kutluca, T. ve Ekici, G. (2010). Öğretmen adaylarının bilgisayar destekli eğitime ilişkin tutum ve öz-yeterlik algılarının incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(38), 177-188. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hunefd/issue/7798/102131>
- Salavati, S. (2016). *Use of Digital Technologies in Education: The Complexity of Teachers' Everyday Practice*. Linnaeus University Dissertations, No 264/2016, Växjö: Linnaeus University Press.
- Sözbilir, F. (2018). Sosyal medya, akıllı telefon ve örgütlerin gelecekteki insan kaynağı profili: Z kuşağı. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 104-123.
- Sözbilir, F. ve Dursun, M. K. (2018). Does social media usage threaten future human resources by causing smartphone addiction? A Study on students aged 9-12. *Addicta: The Turkish Journal on Addiction*, 5, 185-203. <https://dx.doi.org/10.15805/addicta.2018.5.2.0056>.
- Şad, S. N. ve Arıbaş, S. (2010). "Bazı Gelişmiş Ülkelerde Teknoloji Eğitimi ve Türkiye İçin Öneriler". *Milli Eğitim Dergisi*, 185, 280-281.
- Şahin, M., Arslan Namlı, N. (2019). Öğretmen adaylarının eğitimde teknoloji kullanma tutumlarının incelenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 23(1), 95-112. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tsadergisi/issue/44605/432280>
- Yankın, F.B. (2019). Dijital dönüşüm sürecinde çalışma yaşamı. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 1-38. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/trakyaiibf/issue/43037/504359>
- Yenice, N., Özden, B.. (2015). Fen bilgisi öğretmen adaylarının bilgisayar öz yeterliklerinin ve bilgisayar destekli eğitime yönelik tutumlarının incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi* (25), 175-201. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/zgefd/issue/47936/606389>
- Yılmaz, E., Tomris, G. ve Kurt, A. A. (2016). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Özyeterlik İnançları ve Teknolojik Araç-Gereç Kullanımına Yönelik Tutumları: Balıkesir İli Örneği. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 6(1), 1-26. DOI: 10.18039/ajesi.18656
- Zhou, K., Liu, T. ve Zhou, L. (2015). Industry 4.0: Towards Future Industrial Opportunities and Challenges, In *Fuzzy Systems and Knowledge Discovery (FSKD)*, 2015 12th International Conference on (pp. 2147-2152), IEEE.

## İHRACATTA HEDEF ÜLKE BELİRLENMESİNE FARKLI BİR BAKIŞ AÇISI: FINDIK İHRACATININ AĞ ANALİZİ İLE İNCELENMESİ

Nimet KALKAN<sup>1</sup>

Şengül DURAN<sup>2</sup>

### Özet

Ağ yapıları incelenerek sınır ötesi ticaret stratejilerinin belirlenmesi noktasında faydalı bilgi üretilebileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda çalışmada, Türkiye'nin fındık ihracatının ağ analizi ile incelenmesi ve sonuçların geleneksel ihracat değerlendirme kriterleri ile karşılaştırılması amaçlanmaktadır. Araştırmada, 2020 yılında Türkiye'nin 41 ilinden 124 ülkeye yapılan fındık ihracatı ağı UCINET 6 programı kullanılarak analiz edilmiş, ağ yapısına dair grafikler Netdraw 2.173 programı aracılığıyla elde edilmiştir. Araştırma sonuçları; derece merkeziliğine ve arasındalık merkeziliğine göre ortaya çıkan ülke sıralamalarının, en fazla ihracat yapılan ülkelere ve daha fazla ilden ihracat yapılan ülkelere göre farklılaştığını göstermektedir. Merkezi ülkelerin ağ içerisindeki diğer aktörlerden daha fazla ve hızlı bir şekilde yeni piyasa bilgilerine ulaşabildiği ve çeşitli bağlantılara erişim sağlayabildiği göz önüne alındığında, elde edilen sonuçların fındık ihracatı için öncelikli hedef ülke belirlenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Fındık İhracatı, Ağ Analizi, UCINET, Merkezilik, Arasındalık

## A DIFFERENT PERSPECTIVE TO DETERMINING THE TARGET COUNTRY IN EXPORT: ANALYSIS OF HAZELNUT EXPORTS WITH NETWORK ANALYSIS

### Abstract

It is thought that by examining network structures, useful information can be produced in determining cross-border trade strategies. In line with this study, examining network analysis of Turkey's hazelnut exports and is aimed to compare the results with traditional export evaluation criteria. In the study, the hazelnut export network from 41 provinces to 124 countries in 2020 was analyzed using UCINET 6, and graphs of the network structure were obtained through the Netdraw 2.173. Research results show that the country rankings based on the degree centrality and the centrality of the betweenness differ according to the countries with the highest export and the countries that export from more provinces. Considering that central countries can access new market information more and more rapidly than other actors in the network and access various connections, it is thought that the results obtained will contribute to the determination of priority target countries for hazelnut export.

**Keywords:** Hazelnut Export, Network Analysis, UCINET, Centrality, Betweenness.

### Giriş

Fındık, bademden sonra dünyada en fazla üretimi ve tüketimi yapılan ikinci sıradaki sert kabuklu meyvedir. Türkiye ise fındık üretimi ve ihracatı konularında yıllar itibariyle ilk sıradaki yerini korumaktadır (*Tarım ve Orman Bakanlığı Fındık Değerlendirme Raporu*, 2020; *Ticaret Bakanlığı 2018 Yılı Fındık Raporu*, 2019). 2020 yılı FAO verilerine göre Türkiye dünya fındık üretiminin %59,61'ini karşılamaktadır (*Ordu Ticaret Borsası Fındık Sektörü ve Pazarı*, 2020). 2010 yılından bugüne Türkiye'nin 62 ilinden fındık ihracatı yapılmakta, 2020 yılı

<sup>1</sup> Arş. Gör., Karadeniz Teknik Üniversitesi, [nimetkalkan@ktu.edu.tr](mailto:nimetkalkan@ktu.edu.tr)

<sup>2</sup> Arş. Gör., Kafkas Üniversitesi, [sengul.duran@kafkas.edu.tr](mailto:sengul.duran@kafkas.edu.tr)

özelinde ihraç yapan il sayısı 41 ile sınırlı kalmaktadır<sup>3</sup>. İhracat yapan iller incelendiğinde dikkat çekici şu durum ortaya çıkmaktadır: Fındık üreticisi olan Ordu, Trabzon, Giresun gibi iller ve liman şehri olan İstanbul, İzmir, Mersin, Samsun, Hatay, Aydın, Adana gibi iller dışında ne fındık üreticisi ne de uluslararası taşımacılık açısından önemli bir faktör olan liman şehri olma özelliği taşımayan Gaziantep, Malatya, Eskişehir, Denizli ve Konya gibi iller en fazla ülkeye fındık ihracatı yapan iller arasındadır. Bu durum, ihracat politikalarında doğrusal parametrelerin dışında ilişkilere ve bağlantılara dayanan bir yaklaşımın da göz önüne alınması gerektiğini göstermektedir.

Türkiye’den yapılan fındık ihracatının şekillenmesini etkileyen unsurlardan bir tanesinin illerin ihracat yaptığı ülke bağlantılarının olabileceği düşünülmektedir. Bir ülkeye ihracat yapıldığında onunla birlikte ihracat yapılan ülkelerin var olabileceği, ürün ihraç edilen firmanın bağlantıları aracılığıyla ihracatın ilk ülkeden farklı ülkelere yayılabileceği öngörülmektedir. Halihazırda var olan ihracat ağının bu perspektifle ele alınmasının; yeni ihracat politikalarına yön verebileceği, Türkiye’nin dünya ülkeleri karşısında büyük üstünlüğe sahip olduğu fındık ve ihracatı konusunda potansiyel gücünü kullanmasına ve fındık ihracatında karşılaşılan sorunları bertaraf etmesine destek olabileceği düşünülmektedir.

Bu güdülerden hareketle yapılan araştırma, Türkiye’den fındık ihracatı yapılan ülkelerin ağ yapısını ortaya koymayı, bu yapının geleneksel incelemelere göre ne derece farklı bakış açıları sunabileceğini göstermeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın ilerleyen bölümleri; kuramsal ve kavramsal çerçevenin sunulması, araştırma metodolojisinin ve veri düzeninin açıklanması, bulgular, sonuç ve değerlendirme şeklinde devam etmektedir.

## KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Ağ Kuramı ve Ağ Düzenekleri

Ağ kavramı, birbiri ile ilişki içinde olan (ya da olmayan) aktörlerin aralarındaki bağlar aracılığı ile oluşturdukları yapıyı ifade etmektedir (Udomkit ve Schreier, 2017). Yapıyı oluşturan aktörler; birey, grup ya da örgüt olarak ele alınabilmekte, aktörler arasındaki ilişkilere bağlı olarak ağın yapısı değişebilmektedir. Dolayısı ile ağlar, aktörler arasındaki bağların geliştirilmesine ya da yeniden üretilmesine katkı sağlayabilmektedir (Tseng ve Kuo, 2008). Aktörlerin aralarındaki bağlara ve ilişkilere odaklanan ağ teorisi bu yönü ile diğer teorik yaklaşımlardan ayrılmakta (Emirbayer ve Goodwin, 1994; Kilduff ve Brass, 2010), sosyolojiden matematiğe, psikolojiden ekonomiye bir çok araştırma alanında kendisine yer bulmaktadır (Borgatti vd., 2009; Quatman ve Chelladurai, 2008). Stratejik yönetim ve uluslararası ticaret disiplinleri de bu araştırma alanları arasında yerini almakta ancak yapılan çalışmaların sayısı sınırlı kalmaktadır (De Masi ve Ricchiuti, 2018; Güler ve Guillén, 2010; Tseng ve Kuo, 2008). Özellikle, firmaların

<sup>3</sup>Bu durum analizi, Türkiye İhracatçılar Birliği’nden elde edilen ihracat verilerine dayanmaktadır (<https://tim.org.tr/tr/ihracat-rakamlari>).

uluslararası pazar tercihlerinin ve ülkelere giriş şekillerinin firmaların ağ yapıları ile açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir (Udomkit ve Schreier, 2017; Zain ve Ng, 2006). Tüm ekonomik faaliyetlerin sosyal ilişkilerce oluşan ağlara dahil olduğunun kabulü (Granovetter, 1985) ülke ekonomilerinin sosyal bağlantılar aracılığıyla şekillenebileceği argümanını gündeme getirmektedir. Ağ Kuramına göre, firmaların içinde bulunduğu ağ yapıları uluslararası yatırımlarını etkilemektedir. Özellikle, uluslararasılaşma öncesinde fırsatların yakalanması ve sürecinin başlatılmasında ağların motive edici rol oynadığı ifade edilmektedir (Johanson ve Vahlne, 2006).

Ağ düzeneninde farklı biçimsel yapılar ve bunlara bağlı kavramlar ortaya çıkabilmektedir. Bu kavram ve yapılar; zayıf bağlar, yapısal boşluklar, güçlü bağlar ve merkeziliktir (Sözen ve Gürbüz, 2015). *Zayıf bağlar*, ağı oluşturan aktörler arasında güçlü bağların olmadığı düzeneklerde ortaya çıkan yapısal durumu ifade etmektedir (Granovetter, 1973). Bu yapıda, aktörler arası ilişkilerin yoğunluklarından ziyade ilişkilerin sayısal olarak çokluğu önem arz etmektedir. Özetle, kuvvetli ancak az sayıdaki ilişkiden ortaya çıkan güç değil zayıf ancak fazla sayıdaki ilişkiden ortaya çıkan güç vurgulanmaktadır. Çok sayıda zayıf bağlantıya sahip olan aktörlerin bilgiye ve kritik noktadaki aktörlere daha kolay ulaşabileceği ifade edilmektedir (Sözen ve Gürbüz, 2015)

*Yapısal boşluklar*, ağ içinde var olan ilişkiler arasındaki boşluklarda aracı rol oynayarak kişi ya da kurumlar arasında bağlantı kurulmasını sağlayan yapıları ifade etmektedir (Burt, 1997). Bu boşluğu dolduran araçlar, hiçbir aktörün ilişki içinde olmadığı farklı ilişki kümelerini birden fazla bağlantı ile birbirine bağlamaktadır (Sözen vd., 2009). Araçlar ile ilişki içinde olabilen aktörlerin, daha hızlı öğrenebilme ve farklı bilgilere ulaşarak daha yenilikçi davranabilme yetisi gösterip (Burt, 2004) rekabet üstünlüğü sağlayabilecekleri düşünülmektedir (Brass vd., 2004; Sargut, 2006). Buna rağmen aracılığın merkezilik derecesine göre daha dinamik ve geçici olduğu öne sürülmektedir (Burt, 2002).

*Güçlü bağlar*, az sayıda da olsa yoğun ilişki içinde bulunulan ilişkileri ifade etmektedir. Aktörlerin içinde bulundukları ağ yapısında en büyük faydayı güçlü bağ kurabildikleri ilişkileri aracılığıyla elde edebilecekleri iddia edilmektedir (Coleman, 1988; Podolny, 2001).

*Merkezilik* ise ağ içindeki bir aktörün diğer aktörler ile doğrudan kurduğu bağlantı sayısını ifade etmektedir. Merkezi konuma sahip olan bir aktör diğer aktörler tarafından bilgi kaynağı olarak görülürken, bu aktörün kaynak akış kontrolünü elinde tutabildiği (Prell vd., 2009), diğer aktörlerle kaynakları değiştirip takas edebildiği (Tsai ve Ghoshal, 1998), aktörler arasında güçlü konuma yükselebildiği (Freeman, 1979) ve ağ düzenenini denetimi ve kontrolü altına alabildiği düşünülmektedir (Koka vd., 2006).

### **İhracat Politikaları ve Ağ Yapısı**

Uluslararası ticaret, özelde şirketlerin genelde ise ülkelerin birbiriyle rekabet edebilirliği açısından büyük bir öneme sahiptir. Dolayısı ile birçok ülke ihracat oranını ve miktarını artırmaya çalışmaktadır. Yapılan ticaretin ağ yapısı ise özellikle mevcut durumu anlamak ve gelecek politikalara yön vermek bakımından önem ifade etmektedir. Ancak literatürde bu kapsamda yapılan araştırma sayısının sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu anlamda, Nääs vd. (2015)'in yürüttüğü çalışma ihracatın ağ yaklaşımı ile açıklanarak analiz edildiği ilk örneklerden birini temsil etmektedir. Brezilya'da 2000-2010 yılları arasında tavuk eti ticaretine ait tedarik zincirinin incelendiği çalışmada, çiftçiden işleme fabrikasına uzanan ağ içinde ilk yıllarda organize bir yapının söz konusu olmadığı, ilerleyen yıllarda hem bağların yoğunluğunun arttığı hem de ağ organizasyonunun geliştiği vurgulanmaktadır.

Park vd. (2017), Kore ve Çin limanları arasında 2008-2015 yıl aralığında 9 Koreli şirket tarafından yürütülen gemicilik faaliyetlerinin ağ analizini ortaya koymaktadır. Çalışma, taşımacılık esnasında rota boyunca kullanılan limanların ağdaki merkeziliğinin liman rekabet edebilirliği üzerindeki etkisini incelemektedir. Araştırma bulguları hem ülkeler arası ihracatın durumunu ortaya koymakta hem de liman işletmeleri konusunda yeni ticaret rotalarının belirlenmesi adına politika yapıcılara ipuçları vermektedir (Park vd., 2017). Aynı yıl yürütülen bir başka çalışmada, Avrupa Birliği üyesi devletler arasında yapılan süt ve süt ürünleri ticaretinin ağ yapısı incelenmektedir. Ülkelerin birbirlerine göre görece önemlerinin 2001-2012 yılları arasında incelendiği araştırma; ihracatın yıllar itibarıyla yoğunlaştığını, genel merkezilik derecesinin ise çok az düştüğünü ortaya koymaktadır (Zsofia vd., 2017).

Yukarıda değinilen araştırmalar göz önüne alındığında, uluslararası ticarete rol oynayan ya da rol alan aktörlerin ağ yapıları incelenerek mevcut ticari yapıların farklı bakış açıları geliştirecek şekilde anlaşılabilirliği görülmektedir. Konunun ağ yaklaşımı ile ele alınması sayesinde hem mevcut durumun daha iyi resmedilebileceği hem gelecek politikalara yön verilebileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda, araştırma kapsamında aşağıdaki tez öne sürülmektedir:

H<sub>1</sub>: Fındık ihracatı yapılan ülkelerin ağ yapısı, a) En fazla ihracat yapılan ülkelere b) Daha fazla ilden ihracat yapılan ülkelere göre farklı sonuçlar ortaya koyacaktır.

### **ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

**İncelenen Ağ:** Türkiye'nin farklı illerinden farklı ülkelere yapılan fındık ihracatının ağı incelenmektedir.

**İlişki Ağı İncelenen Aktörler:** Türkiye'den fındık ihracatı yapılan ülkelerdir.

**İlişkiler:** Aktörlerde aranan ve incelenen ilişki, aynı ilden yapılan ticari bir faaliyette (ihracat) ülkelerin bir arada yer alması durumudur.

**Ağ Yapısı:** Ağın yapısı *derece merkeziliği (degree)* ve *arasındalık merkeziliği (betweenness)* (Baldwin vd., 1997; Burkhardt ve Brass, 1990; O'Malley ve Marsden, 2008; Otte ve Rousseau, 2002) açısından ele alınmaktadır. Derece merkeziliği, aktörlerin doğrudan ilişki içinde olduğu diğer aktörleri inceleyerek, tüm aktörleri merkeziliklerine göre ağırlıklandırarak yapıyı oluşturmaktadır. Arasındalık merkeziliği ise, aktörlerin merkezde yer alma durumlarından (doğrudan bağlantı çokluğundan) ziyade diğer aktörler arasında konumlanma durumlarını inceleyen yapıdır. Bu yapıda, bir aktörün, arasında doğrudan bağlantı olmayan bir diğer aktöre ulaşmak için bir düğüm aracılığıyla bağlantı kurması gerekmektedir. Arasındalık merkeziliği ilişki kurmak için ihtiyaç duyulan düğüm sayısı olarak tanımlanmaktadır (Otte ve Rousseau, 2002).

**Veri Dizaynı ve Analiz İçin Kullanılan Program:** Ağ yapısının derece ve arasındalık merkeziliği değerleri, Türkiye'den fındık ihracatı yapan tüm illerin ihracat yaptıkları ülkeler arasındaki ilişkilere göre ağırlıklandırılan simetrik matrislerle ölçümlenmiştir. Matris, Türkiye İhracatçılar Birliği ([tim.org.tr](http://tim.org.tr)) tarafından sunulan 2020 yılı ihracat rakamlarına dayanarak oluşturulmuş, bu kapsamda 124 ülkenin ağ yapısı analize tabii tutulmuştur. Ağ analizleri UCINET 6 programı kullanılarak (Borgatti, S.P., Everett, M.G. and Freeman, L.C. 2002) yapılmıştır. Düğüm noktaları arasındaki grafiksel gösterimler Netdraw programı ile elde edilmiştir. Elde edilen ağ analizi sonuçları açıklanan mutlak ihracat verileri ile karşılaştırılmış, yeni perspektifler sunan farklılıklar ortaya konmaya çalışılmıştır.

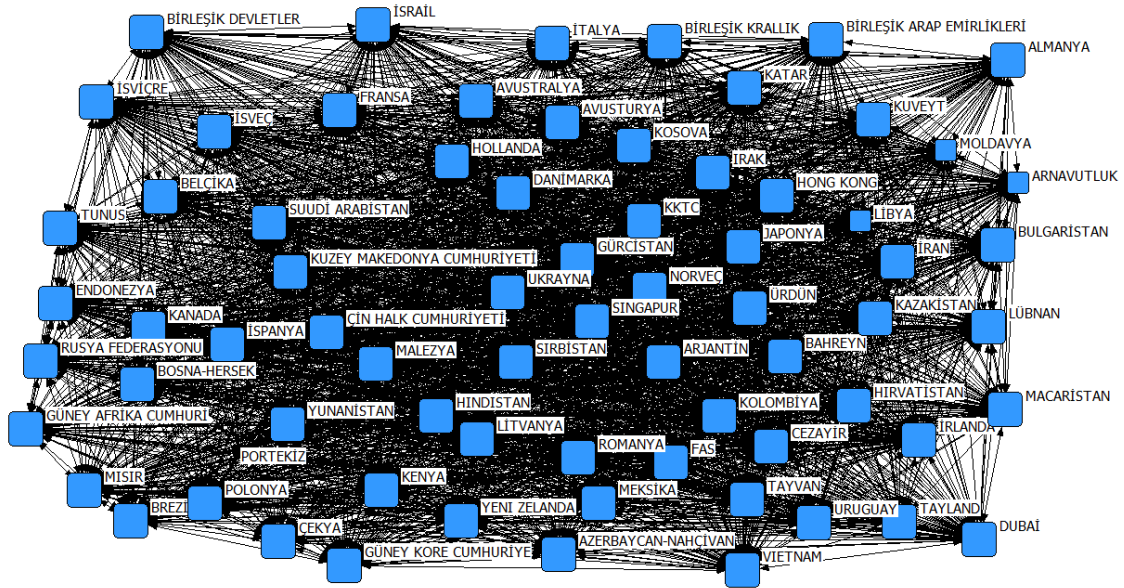
## ANALİZ VE BULGULAR

Ülkelere yapılan ihracat ağını yansıtan sosyal ağ düzenine dair grafikler *Şekil 1* ve *Şekil 2*'de gösterilmektedir<sup>4</sup>. *Şekil 1*'deki merkezilik ağ diyagramı incelendiğinde, Türkiye'nin fındık ihracat ağında *Almanya* (Derece: 565.000; Norm Derece: 27.860) en büyük simgeyle merkeziliğin en yoğun yaşandığı ülke olarak karşımıza çıkmaktadır. Merkezilik skorları bakımından *Almanya'yı Birleşik Devletler* (Derece 520.000; Norm Derece 25.641), *İtalya* (Derece 508.000; Norm Derece 25.049), *İsrail* (Derece 504.000; Norm Derece 24.852), *Birleşik Arap Emirlikleri* (Derece 485.000; Norm Derece 23.915), *Fransa* (Derece 477.000; Norm Derece 23.521), *Birleşik Krallık* (Derece 476.000; Norm Derece 23.471), *Hollanda* (Derece 468.000; Norm Derece 23.077), *Rusya Federasyonu* (Derece 465.000; Norm Derece 22.929) ve *Belçika* (Derece 458.000; Norm Derece 22.584) takip etmektedir. Ağ düzeninde ülkelerin merkezilik derecelerinin yüksek olması, bu ülkelerin fındık ihracatı yapan tüm illerimiz için önemli aktör konumunda olduğu anlamına gelmektedir.

### Şekil 1. 2020 Yılına Ait Türkiye Fındık İhracat Ağ Analizi Diyagramı (Derece Merkeziliği)

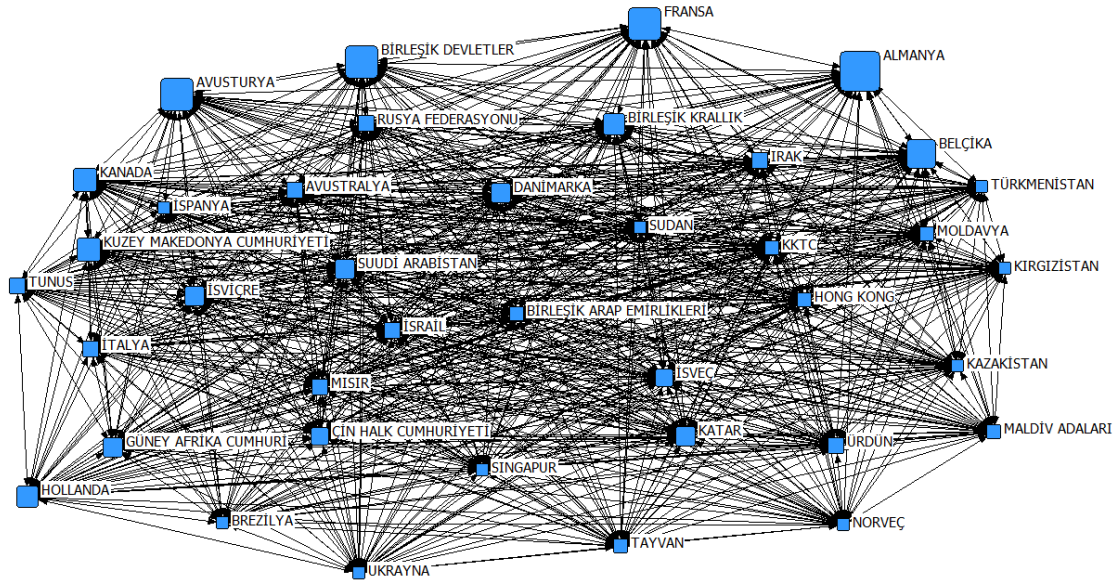
<sup>4</sup> Görsel açıdan karmaşıklığı azaltmak ve ülkeler arası bağları daha net görebilmek adına ilgili ağ diyagramlarından merkezilik ve arasındalık skorları diyagramdaki ülkelerden görece daha düşük olan ülkeler çıkarılmıştır. Buna göre, *Şekil 1* için derece merkezilik skorları 0 ile 200 arasında olan toplam 52 ülke diyagram dışında bırakılmıştır. Benzer şekilde *Şekil 2* için arasındalık skorları 0 ile 15 arasında olan 79 ülke diyagramdan çıkarılmıştır. Sonuçta sırasıyla 72 ve 45 ülke merkezilik ve arasındalık skorlarına göre farklı simge büyüklükleri kullanılarak görselleştirilmiştir.





Şekil 2'deki arasındalık ağ diyagramı incelendiğinde ise merkezilik sonuçlarına benzer şekilde **Almanya** (Arasındalık: 67.238; Norm Arasındalık 0.556) en büyük simgeyle birinci sırada yer almaktadır. Almanya'yı simge büyüklüklerine göre **Fransa** (Arasındalık: 54.617; Norm Arasındalık 0.452), **Birleşik Devletler** (Arasındalık: 54.550; Norm Arasındalık 0.451), **Avusturya** (Arasındalık: 54.010; Norm Arasındalık 0.447), **Belçika** (Arasındalık: 48.566; Norm Arasındalık 0.402), **Kanada** (Arasındalık: 38.281; Norm Arasındalık 0.317), **Kuzey Makedonya Cumhuriyeti** (Arasındalık: 37.458; Norm Arasındalık 0.310), **Hollanda** (Arasındalık: 33.434; Norm Arasındalık 0.277), **Birleşik Krallık** (Arasındalık: 33.327; Norm Arasındalık 0.276), ve **Suudi Arabistan** (Arasındalık: 31.456; Norm Arasındalık 0.260) izlemektedir.

Şekil 2. 2020 Yılına Ait Türkiye Fındık İhracatı Ağ Analizi Diyagramı (Arasındalık M.)



**Tablo 1. 2020 Yılında Türkiye’den Fındık İhracatı Yapılan İlk 10 Ülke**

Sıra	Fındık İhracatı Yapılan İlk 10 Ülke	Ülkenin Merkezilik Sıralaması	Ülkenin Arasındalık Sıralaması
1	ALMANYA	1	1
2	İTALYA	3	20
3	FRANSA	6	2
4	POLONYA	29	42
5	HOLLANDA	8	8
6	AVUSTURYA	14	4
7	İSVİÇRE	11	13
8	KANADA	18	6
9	BELÇİKA	10	5
10	İSPANYA	20	36

Kaynak: Yazarlar tarafından Karadeniz İhracatçılar Birliği verileri derlenerek oluşturulmuştur.

Karadeniz Fındık İhracatçıları Birliği’nin sunduğu verilerden hareketle, 2020 yılında Türkiye’den fındık ihracatı yapılan ilk 10 ülke ve bu ülkelerin ağ analizi sonuçlarına göre elde edilen merkezilik ve arasındalık sıralamaları *Tablo 1’de* görülmektedir. Bu tablo, miktar ve değer esas alınarak yapılan ülke ihracat sıralamalarını göstermektedir. *Tablo 2’de* ise 2020 yılında, ilgili ülkeye ihracat yapan il sayısına göre ilk 10 ülke ve bu ülkelerin merkezilik ve arasındalık sıralamaları yer almaktadır. Listenin birinci sırasında yer alan Almanya’ya 22 ilden ihracat yapılırken onuncu sırasında yer alan Kanada’ya 13 ilden fındık ihracatı yapılmaktadır.

**Tablo 2: İhracat Yapan İl Sayısına Göre İlk 10 Ülke**

Sıra	İhracat Yapan İl Sayısına Göre İlk 10 Ülke	Ülkenin Merkezilik Sıralaması	Ülkenin Arasındalık Sıralaması
1	ALMANYA	1	1
2	BİRLEŞİK DEVLETLER	2	3
3	FRANSA	6	2
4	BİRLEŞİK KRALLIK	7	9
5	HOLLANDA	8	8
6	İTALYA	3	20
7	BELÇİKA	10	5
8	IRAK	37	18
9	İSRAİL	4	21
10	KANADA	18	6

Kaynak: Yazarlar tarafından İstanbul İhracatçılar Birliği verileri derlenerek oluşturulmuştur.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Uluslararası yatırımların sosyal ağ analizi ile incelenmesi konusunda yapılan araştırmaların neredeyse tamamı ağların kesitsel olarak yatırımları ne derece etkilediği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Farklı bir bakış açısıyla; ağların yatırım stratejilerinin belirlenmesi noktasında incelenip faydalı bilgi üretilebileceği düşüncesi ile tasarlanan bu araştırmanın amacı, Türkiye’den fındık ihracatı

yapılan ülkelerin ağ yapılarının incelenmesi ve çıkan sonuçların geleneksel ihracat değerlendirme kriterleri ile karşılaştırılmasıdır.

Ağ düzeneklerinde merkezi konumda olan ülkeler, ağ içindeki diğer aktörlerden daha fazla ve hızlı bir şekilde yeni piyasa bilgilerine erişim sağlayabilmekte (Hagedoorn, 2006: 673), diğer ülkelerle işbirliği yapma kabiliyetlerini daha fazla artırabilmektedir (Kenis ve Oerlemans, 2007). Yüksek arasındalık merkezîyet puanına sahip olan ülkeler ise, diğer ülkeler arasındaki ilişkilere aracılık etme avantajına sahip olabilmektedir (O'Malleyve Marsden, 2008). Arasındalık skorları yüksek olan ülkelere ihracat yapılması, diğer ülkelerle ihracat yapılabilmesi için bir köprü oluşturmakta ve bu köprü aracılığıyla yeni uluslararası açılımlar sağlanabilmektedir. Bu sayede fındık ihracatı yapan iller ihracat ağlarını genişletip daha fazla ülkeyle ilişki kurabilmekte ve farklı uluslararası pazarlara açılabilir. Ağ analizi sonuçlarına bakıldığında ilk olarak hem derece merkeziliği hem arasındalık merkeziliği skorlarında Avrupa ülkelerinin yoğunluğu dikkat çekmektedir (Şekil 1 ve Şekil 2). İlk değerlendirmelere göre; farklı ülkelere yapılabilecek fındık ihracat ağlarını geliştirme ve aracı olabilme konusunda Avrupa ülkelerinin önemli bir etkiye sahip olabileceği söylenebilir.

2020 yılında Türkiye'den fındık ihracatı yapılan ilk on ülke sıralamasının derece ve arasındalık merkezilik sıralamaları ile birlikte değerlendirilmesinin, politika yapıcılara yeni ülke hedefleri konusunda yol gösterebileceği düşünülmektedir. Tablo 1 incelendiğinde merkezilik ve arasındalık sıralamalarına göre ilk 10 ülkeden sadece Almanya, Kanada, Belçika, Avusturya ve Fransa'nın ülkemizden ihracat yapılan ilk ülkeler arasında yer aldığı görülmektedir. Bu tabloda yer almayan ancak hem merkezilik hem arasındalık analiz sonuçlarına göre ilk 10 içerisinde bulunan Birleşik Devletler ve Birleşik Krallığın öncelikli ihracat hedef ülkeleri arasına eklenebileceği düşünülmektedir. Bunun yanında, merkezilik listesinde ön sıralarda yer alan İsrail, Birleşik Arap Emirlikleri ve Rusya Federasyonu ile birlikte arasındalık skorları listesinde ön sıralarda yer alan Kuzey Makedonya Cumhuriyeti ve Suudi Arabistan'ın da öncelikli hedef pazarlar olarak değerlendirilebileceği öngörülmektedir.

Benzer bir bakış açısıyla fındık ihracatı yapan il sayımıza göre belirlenen ülke sıralaması ile bu ülkelerin merkezilik ve arasındalık sıralamaları Tablo 2 aracılığıyla incelendiğinde; Almanya, İsrail, İtalya, Kanada, Belçika ve Fransa'nın ilk sıralarda yer alan ülkeler olduğu görülmektedir. Ancak derece merkeziliği bakımından Birleşik Arap Emirlikleri ve Rusya Federasyonu, arasındalık merkeziliği bakımından Avusturya, Kuzey Makedonya Cumhuriyeti ve Suudi Arabistan ilk on ülke arasında yer almasına rağmen illerden en fazla ihracat yapılan ülkeler arasında yer almamaktadır. Tablo 1'in değerlendirme sonuçlarına göre ortak noktaları da bulunan bu ülkelerin yeni pazar hedefleri arasına eklenmesinin fındık ihracatını canlandırabileceği, Türkiye'nin fındık ihracatı konusundaki rekabet gücünü artırabileceği düşünülmektedir.

Ordu Ticaret Borsası'nın 2020 yılında fındık sektörü ve pazarına yönelik hazırladığı raporda fındık ihracatı için belirlenen hedef ülkeler; Çin, Rusya Federasyonu, Hindistan, Birleşik Devletler ve Japonya olarak sıralanmaktadır (Ordu Ticaret Borsası Fındık Sektörü ve Pazarı, 2020). Analiz sonuçları ve değerlendirmelerine göre Birleşik Devletler ve Rusya Federasyonu'nun raporda yer alan hedef ülkeler ile örtüştüğü dikkat çekmektedir. Ancak rapora göre belirlenen hedef ülke seçimi gerekçelerinin genellikle ülke nüfusuna göre açıklanması, konuya farklı açılardan da bakılması gerektiğini göstermektedir.

## KAYNAKÇA

- Baldwin, T., Bedell, M. dD., ve Johnson, J. L. (1997). The Social Fabric of a Team-Based M.B.A. Program: Network Effects on Student Satisfaction and Performance. *Academy of Management Journal*, 40(6), 1369-1397.
- Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., ve Labianca, G. (2009). Network Analysis in the Social Sciences. *Science*, 323(April), 892-895.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817. <https://doi.org/10.2307/20159624>
- Burkhardt, M. E., ve Brass, D. J. (1990). Changing Patterns or Patterns of Change : The Effects of a Change in Technology on Social Network Structure and Power. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 104-127.
- Burt, R. S. (1997). The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339-365.
- Burt, R. S. (2002). Bridge decay. *Social Networks*, 24(4), 333-363. [https://doi.org/10.1016/S0378-8733\(02\)00017-5](https://doi.org/10.1016/S0378-8733(02)00017-5)
- Burt, R. S. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349-399. <https://doi.org/10.1086/421787>
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- De Masi, G., ve Ricchiuti, G. (2018). A Network Analysis of Foreign Direct Investments. *Networks of International Trade and Investment*, September 2017, 1-20. <https://vernonpress.com/book/96>
- Emirbayer, M., ve Goodwin, J. (1994). Network Analysis, Culture, and the Problem of Agency. *American Journal of Sociology*, 99(6), 1411-1454. <https://doi.org/10.1086/230450>
- Freeman, L. C. (1979). Centrality in social networks conceptual clarification. *Social Networks*, 1(3), 215-239. [https://doi.org/10.1016/0378-8733\(78\)90021-7](https://doi.org/10.1016/0378-8733(78)90021-7)
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380. <https://doi.org/10.4135/9781412958479.n556>
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure :The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 3(3).
- Güler, I., ve Guillén, M. F. (2010). Home country networks and foreign expansion: Evidence from the venture capital industry. *Academy of Management Journal*, 53(2), 390-410. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.49389027>
- Hagedoorn, J. (2006). Understanding the cross-level embeddedness of interfirm partnership formation. *Academy of Management Review*, 31(3), 670-680.

- <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.21318924>
- Johanson, J., ve Vahlne, J. E. (2006). Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model. *Management International Review*, 46(2), 165–178. <https://doi.org/10.1007/s11575-006-0043-4>
- Kenis, P., ve Oerlemans, L. (2007). The Social Network Perspective: Understanding the Structure of Cooperation. İçinde *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199282944.003.0011>
- Kilduff, M., ve Brass, D. J. (2010). Organizational Social Network Research : Core Ideas and Key Debates. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 317–357. <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.494827>
- Koka, B. R., Madhavan, R., ve Prescott, J. E. (2006). The evolution of interfirm networks: Environmental effects on patterns of network change. *Academy of Management Review*, 31(3), 721–737. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.21318927>
- Nääs, I. de A., Mollo Neto, M., Canuto, S. A., Waker, R., Oliveira, D. R. M. S., & Vendrametto, O. (2015). Brazilian chicken meat production chain: A 10-year overview. *Revista Brasileira de Ciencia Avicola*, 17(1), 87–94. <https://doi.org/10.1590/1516-635x170187-94>
- O'Malley, A. J., ve Marsden, P. V. (2008). The Analysis of Social Networks. *Health Services and Outcomes Research Methodology*, 8(4), 222–269. <https://doi.org/10.1007/s10742-008-0041-z>
- Ordu Ticaret Borsası Fındık Sektörü ve Pazarı. (2020).
- Otte, E., ve Rousseau, R. (2002). Social network analysis: A powerful strategy, also for the information sciences. *Journal of Information Science*, 28(6), 441–453. <https://doi.org/10.1177/016555150202800601>
- Park, K. S., Seo, Y. J., & Kim, A. R. (2017). Seaport Network based on Change of Korean Liner Service Pattern. *Asian Journal of Shipping and Logistics*, 33(4), 221–228. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2017.12.005>
- Podolny, J. M. (2001). Networks as the pipes and prisms of the market. *American Journal of Sociology*, 107(1), 33–60. <https://doi.org/10.1086/323038>
- Prell, C., Hubacek, K., ve Reed, M. (2009). Stakeholder analysis and social network analysis in natural resource management. *Society and Natural Resources*, 22(6), 501–518. <https://doi.org/10.1080/08941920802199202>
- Quatman, C., ve Chelladurai, P. (2008). Social network theory and analysis: A complementary Lens for Inquiry. *Journal of Sport Management*, 22(3), 338–360. <https://doi.org/10.1123/jsm.22.3.338>
- Sargut, A. S. (2006). Sosyal sermaye : Yapının Sunduğu Bir Olanak mı , Yoksa Bireyin Amaçlı Eylemi mi ? *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12(January), 1–13.
- Sözen, C., Basım, N., ve Hazır, K. (2009). Social Network Analysis in Organizational Studies. *International Journal of Business and Management Studies*, 1(1), 21–35.
- Sözen, C., ve Gürbüz, S. (2015). *Örgütsel Ağlar* (Ed.); 3. baskı). Beta Yayıncılık.
- Tarım ve Orman Bakanlığı Fındık Değerlendirme Raporu. (2020).

Ticaret Bakanlığı 2018 Yılı Fındık Raporu. (2019).

Tsai, W., ve Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: A Replication of 'The Role of Intrafirm Networks' by Wenpin Tsai and Sumantra Ghoshal. *The Academy of Management Journal*, 41(2), 464-476. <https://doi.org/10.11634/216796061706277>

Tseng, C. H., ve Kuo, H. C. (2008). Internationalization and Network Strategies: Taiwanese Firms' Foreign Direct Investment in China and the USA. *Journal of Asia Business Studies*, 3(1), 23-32. <https://doi.org/10.1108/15587890880000488>

Udomkit, N., ve Schreier, C. (2017). Tie the Ties: The Significance of the Binding Networks in SMEs' Internationalization Process. *Journal of Asia-Pacific Business*, 18(1), 4-20. <https://doi.org/10.1080/10599231.2017.1272992>

Zain, M., ve Ng, I. S. (2006). The Impacts of Network Relationships on SMEs' Internationalization Process. *Thunderbird International Business Review*, 48(2), 183-205. <https://doi.org/10.1002/tie>

Zsofia, B., Zoltan, B., Falkowski, J., & Imre, F. (2017). Intra-European Union Trade of Dairy Products: Insights From Network Analysis. *Studies in Agricultural Economics*, 119, 91-97.

<https://www.tim.org.tr>

## SOSYOTELİZM (PHUBBİNG) DAVRANIŞI NEZAKETSİZLİK OLARAK ALGILANIR MI? ÇALIŞANLAR ÜZERİNE NİTEL BİR ÇALIŞMA

Seyhan ÖZDEMİR<sup>1</sup>  
Ebru DEMİREL<sup>2</sup>  
Beyza ERER<sup>3</sup>

### Özet

Bu nitel çalışmanın amacı, çalışanların sosyotelizm davranış deneyimleriyle ilgili algılarını ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla çalışmada "sosyotelizm" fenomeninin incelenmesi için nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Çalışma grubu, kartopu örnekleme ve maksimum çeşitlilik yöntemiyle kamu ve özelde sektörde çalışan 13 kişiye ulaşılmıştır. Veri elden etmek için yarı yapılandırılmış görüşme formundan faydalanılmıştır. Veri analizinde tematik analiz kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen temel bulgu, katılımcıların genel itibarıyla sosyotelizm davranışını nezaketsizlik olarak algıladığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** sosyotelizm, nezaketsizlik davranış, çalışanlar,

### IS PHUBBING BEHAVIOR PERCEIVED AS INCIVILITY? A QUALITATIVE STUDY ON EMPLOYEES

#### Abstract

The aim of this qualitative study is to reveal the perceptions of the employees about their phubbing behavioral experiences. For this aim, the phenomenology design was used to which one of the qualitative research designs, examine the phenomenon of "phubbing" in the study. The working group reached 13 people working in the sector, both in public and private, with snowball sampling and maximum diversity method. Semi-structured interview form was used to collect data. Thematic analysis was used in data analysis. The main finding obtained as a result of the research was that the participants generally perceived phubbing behavior as impolite.

**Keywords:** phubbing, incivility behavior, employees

### GİRİŞ

Teknoloji alanında yaşanan hızlı değişim ve gelişmelere paralel olarak bireylerin tutum, davranış ve alışkanlıklarında da rasyonel değişimler yaşandığı görülmektedir. Özellikle akıllı telefonların bireylerin yaşamına dâhil olmasıyla bu değişimler etkisini daha çok hissettirmiştir. Çünkü cep bilgisayarı olarak nitelendirilen akıllı telefonlar ile birlikte telefonlardaki uygulamaların çeşitlenmesiyle kullanıcılar; iş ile ilgili takipleri yapma, e-postaları kontrol etme, ödemeleri gerçekleştirme, sosyal ağları takip etme, fotoğraf çekme/düzenleme, oyun oynama, anlık mesajlaşma, müzik dinleme gibi birçok eylemi bu sayede gerçekleştirmekte ve değişimler bu noktada kendini hissettirmektedir. Akıllı telefonlar, sağladığı bu olanaklar ve kolaylıklar sayesinde gündelik yaşamın vazgeçilmez bir aracı haline gelmiştir. Bununla birlikte akıllı telefonların zaman

<sup>1</sup> Arş. Gör., Süleyman Demirel Üniversitesi/İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi/İşletme Bölümü/Yönetim ve Organizasyon ABD

<sup>2</sup> Öğr. Gör. Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi/Gülşehir Meslek Yüksekokulu/Yönetim ve Organizasyon Bölümü/Lojistik Pr.

<sup>3</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, [beyzaerer@selcuk.edu.tr](mailto:beyzaerer@selcuk.edu.tr)



içerisinde aşırı kullanımı davranışsal, ruhsal ve toplumsal bazı sorunları da beraberinde getirmiştir.

Akıllı telefonun çekiciliği, sağlıksız bir sosyal eğilim olan sosyotelizme yol açmıştır. Macquarie Dictionary, Sosyotelizm terimini telefon ve küçümseme kelimelerini birleştirerek icat etmiştir. Bu popüler norm göz önüne alındığında, phubbing en iyi, yakın mesafede iletişim kurmak yerine kişinin cep telefonuna odaklanarak sosyal bir ortamda birini küçümseme eylemi olarak tanımlanmaktadır (T'ng vd., 2018). Sosyotelizm, "bireyin başka birey(ler)le iletişim hâlindeyken dikkatini akıllı telefona vermesi, akıllı telefonla ilgilenmesi ve algısını kişilerarası iletişimden kaçırmaması" (Karadağ vd., 2016) şeklinde tanımlanmıştır. Başka bir tanıma göre ise, sosyotelizm, yüz yüze etkileşimler sırasında yakınındaki kişiler ile iletişime geçmek yerine sosyal olarak etkileşime giren akıllı telefon kullanımı olarak tanımlanmaktadır. Sosyotelizm, bakışın başka tarafa çevrilmesi ve vücut duruşu eşliğinde devam eden konuşmaların ani ve genellikle mazeretsiz kesintiler gibi küçümseyen davranışlarda kendini göstermektedir. Bu tür sözlü ve sözlü olmayan davranışlar, kişiler arasında birbirlerini ihmal ettiği anları oluşturmakta ve sosyal olarak başkalarını dışlama veya görmezden gelme eylemi olarak ortaya çıkmaktadır (Nuñez vd., 2020).

Sosyotelizm artık günümüz modern örgütlerde de ortaya çıkan bir davranış olarak kendini göstermektedir. Sosyotelizme örgütler açısından baktığımızda, yönetici-çalışan arasında olduğu gibi (Roberts ve David, 2017; Afdal vd., 2018) çalışanlar arasında da görülen bir davranış olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, bir çalışan ve amiri arasındaki güvene dayalı bir ilişki, çalışan bağlılığı için kritik öneme sahiptir. Örgütlerde bir çalışanın amiriyle iletişim kurma girişimleri, yöneticinin telefon kullanması, bu önemli ilişkiyi baltalayan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna bağlı olarak, bir çalışanın, amiri ile konuşurken veya birbirine çok yakinken akıllı telefonu tarafından dikkatinin dağıldığı şeklinde yapılan yönetici sosyotelizmiyle ilgili literatürde çalışmalar bulunmaktadır (Roberts ve David, 2017). Buna göre örgütlerde çalışanlar arasında sosyotelizmin var olması örgütün etkinliğini ve verimliliğini etkileyen, güven unsurunu zedeleyen ve işyeri nezaketsizliği olarak algılanan bir unsur olarak ele almak yanlış olmayacaktır.

İşyerinde nezaketsizlik, karşılıklı saygı için işyeri normlarına aykırı olarak hedefe zarar verme niyetiyle belirsiz, düşük yoğunluklu sapkın davranışlardır. Nezaketsiz davranışlar karakteristik olarak kaba ve saygısızdır, başkalarını göz ardı etme eğilimi içindedir (Andersson ve Pearson, 1999).

İşyerinde nezaketsizlik, örgütün her kademesinde ortaya çıksa da, çalışanların öğrenmesini ve gelişmesini engelleyen olumsuz çalışma ortamına da yol açmaktadır (Porath ve Pearson, 2013; Pearson vd., 2001). Sonuç olarak, bu durum olumsuz bir örgütsel iklimi neden olmakta ve böylece çalışanlar arasında nezaketsiz davranışların artmasına neden olmaktadır (Gonthier, 2002). İş yerinde nezaketsizlik davranışını algılayan çalışanlar, hayal kırıklığı, öfke, stres veya saldırganlık gibi davranışlar gösterebilmektedir. Bu nedenle, işyerinde kabalığın çalışan performansı, üretkenlikte azalma, örgütsel bağlılık, iş taahhüdü, iş tatmini ve örgütsel güven gibi birçok örgütsel sonuç üzerinde olumsuz etkisi olduğu görülmüştür (Coillie ve Mechelen, 2006; Meier ve Semmer, 2012).



İşyerinde nezaketsizliğin bazı örnekleri arasında meslektaşları görmezden gelmek, onları rahatsız etmek, e-postalarına cevap vermemek, öğle yemeğine davet etmemek veya onlar hakkında aşağılayıcı ifadeler kullanmak şeklinde ele alınabilir (Cingöz ve Kaplan, 2015).

Örgütlerde ortaya çıkan sosyotelizm davranışının da işyeri nezaketsizliğinin modern yüzü olarak ele almak yanlış olmayacaktır. Çünkü örgütlerde çalışanlar arasında sosyotelizm davranışının sergilenmesi karşı tarafa kabalık ve karşı tarafı görmezden gelme ve küçümseme olarak ele alınmakta ve bu durum işyeri nezaketsizliği ile örtüşen bir tutum olarak değerlendirilebilmektedir. Bu çalışmada, sosyotelizm davranışının örgütlerde nezaketsizlik olarak algılanıp algılanmadığı araştırılmıştır.

## YÖNTEM

Nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Çünkü katılımcıların sosyotelizm fenomenine ilişkin deneyimlerini örgüt bağlamında keşfetmektir. Bu çalışmanın amacı, çalışanlar arasında yaşanan sosyotelizm davranışının nasıl algılandığı ve sosyotelizm davranışı nezaketsiz olarak algılanıp algılanmadığını ortaya çıkarmak için tasarlanmıştır. Çalışanlar sosyotelizm davranışını nasıl deneyimlediğini ve çalışanların sosyotelizm davranışını nasıl anlamlandırdıklarını keşfetmektir. Örgütlerde sosyotelizm davranışını deneyimleyen çalışanların katılımıyla alana önemli bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

### *Araştırma Deseni*

Bu çalışmada, nitel yaklaşım benimsenmiştir. Ayrıca nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji deseni “yaşanmış deneyimlere” odaklanmaktadır. Fenomenoloji, insanların kendi yaşam dünyalarının bilinçli deneyimi; yani gündelik hayat ve sosyal eylemi şeklinde ifade edilmektedir (Merriam, 2015). Nitel araştırmanın konusunu oluşturan “olgu ya da olay, içinde bulundukları doğal ortamda” gelişmektedir (Patton, 2014). Bu çalışmada “sosyotelizm” fenomeniyle ilgili birbirinden farklı deneyimlerin ortaklıkları üzerinden bir açıklamaya varılmıştır.

### *Çalışma Grubu*

Sosyotelizmle davranışıyla ilgili herkesin algı ve deneyimlerinin olabileceği bir fenomen olduğundan dolayı çalışanlar arasından farklı görüşlere ve özelliklere sahip olan katılımcılara ulaşmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada sosyotelizm davranış deneyimini aktarabileceği düşünülen, özel ve kamu sektöründeki çalışanlar amaçlı olarak seçilmiştir. Katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu ve maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemleriyle belirlenmiştir. Veri doygunluğu ulaşıldığı için veri toplama bırakılmıştır. Burada ise başlangıç analiz için 10 görüşme yapılması ve ardından bu görüşmeye 3 ardıl verinin benzeşmesinin olmasını veri doyumu noktası olarak nitelendirmiştir (Francis vd., 2010). Katılımcı bilgileri Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.***Katılımcılara İlişkin Bilgiler*

No	Katılımcılar <sup>4</sup>	Medeni Durum	Yaş	Sektör	Meslek
1.	Emin	Evli	36	Özel	İK Departmanı
2.	Erva	Evli	37	Özel	Pazarlama Müdürü
3.	Ferruh	Evli	36	Özel	Bölge Yöneticisi
4.	Anıl	Evli	35	Özel	Satış yöneticisi
5.	Zencefil	Evli	40	Özel	Halkla İlişkiler Uzmanı
6.	Selim	Bekâr	33	Özel	Pazarlama ve Satış Elemanı
7.	Selin	Evli	32	Özel	Satış Danışmanı
8.	Neslihan	Evli	31	Kamu	Akademisyen
9.	Savaş	Evli	46	Kamu	İdari Personel
10.	Burak	Evli	41	Kamu	Akademisyen
11.	Handan	Evli	38	Kamu	İdari Personel
12.	Melih	Bekâr	37	Kamu	Akademisyen
13.	Zehra	Bekâr	35	Kamu	Akademisyen

Çalışmaya farklı (kamu ve özel) sektörlerden çalışan 7 erkek 6 kadın katılımcı katılmıştır.

#### **Verilerin Toplanması**

Veri toplamak için nitel araştırma tekniklerinden biri olan görüşme tekniği kullanılmıştır. Katılımcılardan verileri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme formundan yararlanılmıştır. Görüşme soruları;

*Çalışma arkadaşlarınızın akıllı telefon kullanma sıklıkları nasıldır? Daha çok neden akıllı telefon kullanma ihtiyacı hissederler?*

*Sosyotelizm davranışı ile ilgili deneyimleriniz nelerdir? Zihninizde sosyotelizm davranışı hakkında bir imaj var mı veya sosyotelizm davranışını nasıl tanımlarsınız?*

*Sosyotelizm davranışıyla karşılaştığınızda nasıl hissedersiniz?*

*Sosyotelizm davranışı çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimi nasıl etkiler?*

*Çalışma ortamındaki hangi tür davranışlar nezaketsizlik olarak algılanır? Sizce sosyotelizm davranışı nezaketsizlik midir? Neden?*

*Sosyotelizm davranışını azaltabilmek için neler yapılmalıdır?*

Katılımcıları çalışma ofislerinde ziyaret edilerek görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ortalama 25-30 dakika kadar sürmüştür. Katılımcıların izni alınarak görüşmeler ses kayıt cihazı kullanılarak kaydedilmiştir.

#### **Verilerin Analizi**

Ses kayıt cihazına kaydedilmiş görüşmeler kelimesi kelimesine yazıya döküldü ve katılımcılara bir takma ad verilmiştir. Transkriptler, tematik analiz kullanılarak analiz edilmiştir. Tematik analizin faydalarından biri sağladığı esnekliktir. Tematik analiz, verilerdeki örüntüleri (temaları) belirleme, analiz etme ve raporlama için kullanılan bir yöntemdir (Braun ve Clarke, 2006). Bu yeni ortaya çıkan temalar, üst düzey temalar oluşturmak için

<sup>4</sup> Çalışmaya katılan katılımcıların kimlik bilgilerini gizlemek için müstear isimler kullanılmıştır.

gruplandırılmıştır. Transkriptler ikinci ve üçüncü yazar tarafından analiz edilmiş ve kodlama sisteminin geçerliliğini kontrol etmek için birinci yazar tarafından bağımsız bir denetim yapılmıştır.

## BULGULAR ve TARTIŞMA

Çalışmada katılımcıların sosyotelizm davranışına ilişkin 7 temel tema ortaya çıkmaktadır. Bunlar; *Çalışanların Akıllı Telefon Kullanma İhtiyaçları, Zihinsel Çağrışımları, Sosyotelizm Davranış Deneyimleri, Sosyotelizm Davranışı Karşısındaki Duygu Durumları, Çalışanların Sosyal Etkileşimi, Nezaketsizlik Olarak Algılanan Sosyotelizm Davranışları ve Sosyotelizm Davranışlarını Azaltabilmek İçin Yapılabilecekler* şeklindedir.

### Çalışanların Akıllı Telefon Kullanma İhtiyaçları

Sosyotelizm davranışı sergileyen çalışanların akıllı telefona ihtiyaç duyma nedenleri Tablo 2’de sunulmuştur. Çalışanların akıllı telefona ihtiyaç duyma nedenleri 4 tema altında verilmiştir. Bunlar; *Sosyal Medya, Haberleşme ve Bilgiye Ulaşma, Eğlence ve Alışveriş* olarak sıralanmıştır.

**Tablo 2.** Çalışanların Akıllı Telefon Kullanma İhtiyaçları

Alt Tema	Kodlar	Alıntılama Örnekleri
Sosyal Medya	Sosyal platformda takılmak	Telefon kullanma daha çok maillere bakmak, <b>sosyal platformda takılmak, Facebook, Instagram, alışveriş, haber takip etmek</b> için yapılmaktadır. (Neslihan)
	Twitter	
	Facebook	
	Instagram	
Haberleşme ve Bilgiye Ulaşma	Maillere bakmak	İşin yoğun olmadığı zamanlarda da <b>sosyal medya</b> hesaplarını kullanarak (özellikle twitter) gündemi takip etmek için kullanırlar. (Ferruh)
	Bilgiye ulaşmak	
	Bankacılık işlemleri	Mail gelmese bile mail kutularını yenilemek için <b>alışveriş sitelerinde dolanmak</b> , çeşitli sosyal ağları kullanmak için. (Erva)
	Gündemi takip etmek	
	Haber takip etmek	Daha çok oylanmak için, <b>oyun, sosyal medya, alışveriş</b> için akıllı tel kullanır. (Melih)
	Borsayı takip etmek	
Eğlence	Oyun oynamak	İş dâhil olmak üzere, <b>alışveriş ve gündemi takip etmek</b> . (Zencefil)
Alışveriş	Alışveriş	

Katılımcılar, çalışanların cep telefonu kullanma sıklıklarının çok fazla olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılardan (Savaş) ifade ettiği gibi “Cep telefonu kullanma sıklığı çok fazladır. 10 dk da 4-5 sefer bakarlar. Günlük ortalama 4-5 saat bakarlar.”

### Zihinsel Çağrışımları

Sosyotelizm davranışının çalışanların zihninde farklı çağrışımları olduğu belirtilmiştir. Bunlar; kırmızı şeytan, kara bulut, iletişime engel olan koca bir dağ, ilişki kurmaya çalışırken önündeki duvar, kaktüs gibi düşünün dokundukça batar şeklinde çağrışımları ifade etmişlerdir. Sosyotelizm davranışının çalışanların zihninden daha çok olumsuz bir algıya yol açtığını söyleyebiliriz. Katılımcılardan (Neslihan) ise sosyotelizmi “Güzel manzaranın tadını çıkarmak yerine fotoğraf çekerek o anın güzelliğini kaçırmak gibidir” şeklinde tanımlamıştır.

### Sosyotelizm Davranış Deneyimleri

Sosyotelizm davranışını deneyimleyen çalışanlar; maruz kalmak, maruz bırakmak, günlük rutinler, her gün karşılaşılması, olumsuz ve saygısız olması, iletişim eksikliği, olumsuz imaj, duygu yoksunluğu gibi ifadelerle vurgu yapmışlardır. Bazı katılımcıların ifadelerine aşağıda yer verilmiştir;

Günlük rutinitimiz. Gün içerisinde defalarca yaşadığım durum (çalışma arkadaşlarımla iletişim halindeyken **yüzüme bakmak yerine elindeki telefona bakması**). (Emin)

Her gün karşılaştığım **olumsuz** durum. (Erva)

Her ne kadar akıllı telefonlar hayatımızı kolaylaştırır da birçok huzursuzluğu veya olumsuzluğu da beraberinde getirmektedir. Çünkü ev ortamı, iş ortamı ya da sosyal ortam fark etmeksizin herkes telefonlarıyla bütünleşmiş bir durumda. Özellikle iş yaşamında, işler telefonsuz yürümüyor bu da beraberinde **sosyotelizm davranışını getiriyor**. (Ferruh)

Yaptığımız iş gereği mesaj, mail ve arama sıklığı nedeniyle telefonu gün içerisinde sık sık kullanıyoruz. Sosyal iletişim kurarken de iş arkadaşlarımla telefonla ilgilenmesinden dolayı sıklıkla **iletişimde sıkıntı yaşıyoruz**. Bu da ilişkiyi olumsuz etkilemektedir. (Anıl)

Çokça maruz kaldığım bir durum hatta farkında olarak veya olmadan benim de **maruz bıraktığım** arkadaşlarım var. (Selim)

İşle alakalı bir konuyu konuşmaya çalışırken, komik bir durumu paylaşmaya çalışırken hatta bir anımı anlatmaya çalışırken çoğu kez **telefonlarıyla ilgilendiler**. (Selin)

Sosyotelizm davranışı olumsuz ve karşı tarafta **saygısız bir davranış** ve iletişim eksikliği şeklinde bir imaj bıraktı. Sosyotelizm davranışını karşı tarafı ciddiye almadığını düşünürüm. Anı yaşamaktansa aklımız başka yerde olmasıdır. (Neslihan)

Herkesin elinde bir telefon ve **kimse kimse ile konuşmuyor**. Olumsuz bir imaj bıraktı. Bu kavram bende sanki bir yere odaklanma oluyor. Aile ile ve ortamda hiçbir şey paylaşamıyorum. İletişim eksikliği meydana geliyor. Karşı tarafın duygularını anlayamıyoruz. Sosyotelizm telefonu kendine bağımlı hale getirir ve sosyal işlevi bitirmektedir. (Savaş)

Sosyotelizm davranışının normal olduğuna vurgu yapan katılımcı ise şu şekilde ifade etmiştir; *Genel olarak ortamlar bu şekilde. Herkes telefonla ilgileniyor. Ki zaten ben de yapıyorum bu davranışı. Zihnimde bu davranış çağın gerçeği olarak kodlanmıştır. Dışardan baktığımızda olumsuz gibi gözükse de çağımızın normal davranışı bence. Çünkü artık günümüzde birçok iş akıllı telefon üzerinden yapmaktadır. İnsanlar artık telefonla sosyalleşmektedir. O yüzden olağan bir davranıştır*. (Melih)

### Sosyotelizm Davranışı Karşısındaki Duygu Durumları

Çalışanların meslektaşlarıyla etkileşimi sırasında bir çalışanın karşısındaki kişiyle konuşmak yerine telefonu ile ilgilenmesi durumunda karşısındaki kişinin

ne hissettiğine dair ifadelere yer verilmiştir. Tablo 3'te sosyotelizm davranışı karşısındaki duygu durumları bulunmaktadır.

**Tablo 3.**

*Sosyotelizm Davranışı Karşısındaki Duygu Durumları*

Alt Tema	Kodlar	Alıntılama Örnekleri
Sosyotelizm Davranışı Karşısındaki Duygu Durumları	Kötü hissetme	
	Umursamazlık	Her ne kadar iş ile ilgili telefonlar kullanılsa da bu davranış karşısında kendimi; <b>değersiz, mutsuz, huzursuz hissedirim.</b> (Ferruh)
	Huzursuz hissetme	
	Aptal yerine konmuş hissetmek	Bu davranışla karşılaştığımda kendimi <b>dışlanmış saygı duyulmayan, gereksinim duyulmayan</b> bir insan gibi hissedirim. (Handan)
	Değersiz hissetme	
	Mutsuz	
	Ciddiye alınmama	Bu davranışla karşılaştığımda <b>ilgisizlik, önemsenmemek, dikkate alınmamış</b> gibi hissedirim. (Savaş)
	Rahatsız edici	
	Dışlanmış hissetmek	Sosyotelizm davranışı ile karşılaştığımda <b>rahatsız</b> olurum beni <b>ciddiye almadığını</b> düşünürüm. Kendimi <b>değersiz hissedirim.</b> Eğer çok <b>rahatsız</b> olursam tepkimi gösteririm. (Neslihan)
	Saygı duyulmama	
	Kötü hissetme	
	Umursamazlık	

Biriyle konuşurken karşıdaki kişinin sizi dinlemek yerine telefonla ilgilenmesi durumunda karşıdaki kişinin kendisini kötü, umursanmadığını, dışlandığını, ciddiye alınmadığını veya insan yerine konulmadığını hissedebilmektedir.

### Çalışanların Sosyal Etkileşimi

Katılımcılar, çalışanlar arasında yaşanan sosyotelizm davranışının sosyal etkileşimi olumsuz yönde etkilediğini vurgulamışlardır. Ayrıca bu tür davranışların iletişimi ortadan kaldırdığını, iş ortamında duyarsızlaşma, yalnızlık, mutsuzluk benzeri olumsuz davranışları beraberinde getirdiğini, paylaşım yapmanın önüne geçtiğini, çalışanlar arasında gerginlik ve sessizlik oluşturduğunu ve güven unsurunu sarsıntıya uğratması gibi olumsuz sonuçlara neden olduğu ifade etmiştir. Katılımcılardan (Savaş) ise bu duruma vurgu yaparak “Çalışanlar arasında işlerin sekteye uğramasına, hata yapmamıza neden olur, dikkat dağınıklığı olur, verimlilik ve etkinlik de buna bağlı olarak azalır. Geri dönüşleri ise işlerin uzamasına, zarar olarak ortaya çıkmasına neden olur. Arkadaşlar arasında güvensizlik ortaya çıkar aynı zamanda”, aynı şekilde “Çalışanlar arasında sosyal etkileşimi çok fazla etkiler. Astın yapısı farklı reaksiyona, üstün yapısı farklı reaksiyona neden olur. Yani ast üst arasındaki ilişkiyi kötüyü etkiler. Bu durum kendine saygı duyulmadığını hissedir. Ve örgütsel vatandaşlık da bu durumdan kötü yönden etkiler. İşler de bu yüzden aksamalar olabilir ortaya çıkabilir” (Zehra) şu şekilde ifade etmiştir.

### Nezaketsizlik Olarak Algılanan Sosyotelizm Davranışları

Sosyotelizm davranışları nezaketsizlik türü olarak değerlendirilebilmektedir. Çalışanlar bir araya geldikleri esnada birbirleriyle iletişim ve etkileşim kurmak yerine bir çalışanın meslektaşından ziyade telefonuyla ilgilenmesi durumunda ortaya çıkabilecek davranışların karşındaki kişide nezaketsizlik olarak algılanabileceği unutulmamalıdır. Bu bağlamda, bu tema altında yer alan kodlar daha çok “saygısızlık”, “görmezden gelinmek”, “görgü kurallarına uyulmaması”, “nezaket kurallarına aykırı olması” ve “dikkate alınmama” etrafında toplanmaktadır. Aşağıda bazı katılımcıların ifadeleri yer almaktadır;

Sosyotelizm nezaketsizliktir. **Saygısızlık** kategorisinde yer aldığından dolayı. (Erva)

Her ne kadar çalışma temposu yoğun olsa da iletişim halindeyken iş ile ilgili olsa bile akıllı telefon kullanımı **saygısızlıktır**. Çünkü iletişim halindeyken karşı tarafa odaklanmak karşı tarafa verdiği önemi gösterir. Aksi halde kişilerin kendini **değersiz hissetmesini** sağlayarak ortamda hissizlik yaratır. (Ferruh)

Sosyotelizm çok ciddi bir nezaketsizliktir. Çünkü karşındaki kişiye **saygısızlıktır**. (Anıl)

Sosyotelizm kesinlikle nezaketsizlik. **Nezaket kurallarına aykırı** olduğu için. İletişimin temelinde dinleme ve göz kontağı esastır bu durumda dinlememe ve kontak kurmama durumu ortaya çıkar ki bu durum Türk kültüründe nezaketsizliktir. (Zencefil)

Konuşurken karşındaki kişinin telefonuna odaklanması **dikkate alınmadığının** göstergesi olduğu için nezaketsizlik kapsamında değerlendiriyorum. (Selim)

Sosyotelizm davranışı nezaketsizliktir. Çünkü hayatımızın gerçeği olan **iletişim engellenmektedir**. Bunu engelleyenler ne yazık ki vaktimizin çoğunu geçirdiğimiz iş arkadaşlarımız olduğu için ayrıca üzücü bir durumdur. (Selin)

Sosyotelizm davranışı da bir nezaketsizlik türüdür. Çünkü **karşı tarafı ciddiye almamak** ve saygı duymamak vardır. (Neslihan)

İki katılımcı sosyotelizm davranışının nezaketsizlik olarak algılamadıklarını ifade etmişlerdir. “*Sosyotelizm nezaketsiz bir davranış değildir. Çünkü istemsizce herkes bakma ihtiyacı duyuyor. Günümüz modern dünyasında bu durum olağan bir durumdur.*” (Burak) ve “*Sosyotelizm davranışı nezaketsizlik değildir. Çünkü çağımızın bir unsurudur.*” (Melih) şeklinde bildirmişlerdir. Burada iki katılımcı sosyotelizm davranışının çağımızın gereği olmasından dolayı nezaketsizlik olarak ele almamışlardır.

### Sosyotelizm Davranışlarını Azaltabilmek İçin Yapılabilecekler

Sosyotelizm davranışlarını azaltmaya yönelik katılımcılar eğitimler verilmeli, iş yeri arkadaşlığı pekiştirilmeli, telefon sessize alınabilir, telefonu kullanma oranı azaltılabilir ve farkındalık oluşturmak şeklinde ifadelerle yer vermişlerdir. Çalışanların ifadelerine aşağıda yer verilmiştir;

Yönetim tarafından belirli aralıklarla **eğitimler** verilmeli. Çalışma ortamında bağlılık duygusu yaygınlaştırılmalı ve iş yeri arkadaşlığı pekiştirilmeli. (Emin)

İletişim anında **telefon sessize alınabilir** veya telefon iletişim ortamından uzak tutulabilir. (Ferruh)

Bu konuda **farkındalık** yaratılarak telefonla geçirilen süre azaltılmalıdır. (Selim)

Bu davranışı azaltmak için karşı tarafı **uyarma** yapılabilir, toplantı esnasında sessize alınabilir. (Burak)

Sosyotelizm davranışını azaltmak için de bu tarz **eğitim** ve **seminerler** düzenlenebilir. (Zehra)

### SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada, iş yeri ortamında karşılaşılan sosyotelizm davranışlarına ilişkin, çalışanların bu davranışı iş yeri nezaketsizliği olarak algılayıp algılamadıklarına yönelik görüşleri ele alınmıştır. Buna göre, katılımcıların akıllı telefon kullanma ihtiyaçları 4 alt temada; sosyal medya, haberleşme ve bilgiye ulaşma, eğlence ve alışveriş olarak sınıflanmıştır.

Araştırmaya katılanların görüşleri doğrultusunda sosyotelizm davranışı karşısındaki duygu durumları genel itibarıyla, kötü hissetme, umursamazlık, huzursuz hissetme, değersiz hissetme, ciddiye alınmama, dışlanmış hissetme, saygı duyulmama gibi kodlardan oluşmuştur.

Araştırmaya katılanların sosyotelizm davranış deneyimleri; maruz kalmak, maruz bırakmak, iletişim eksikliği, olumsuz duygular şeklindedir.

Yine katılımcıların sosyotelizm davranışının işyerinde çalışanların sosyal etkileşiminin olumsuz yönde etkilediği, güvensiz bir iş ortamı oluşturduğu, iletişimi sekteye uğrattığı çıkan sonuçlar arasındadır.

Görüşme sonucunda elde edilen bir diğer sonuç ise, hem özel sektör çalışanları hem de kamu çalışanları sosyotelizm davranışını çoğunluk olarak nezaketsizlik türü olarak değerlendirdiği yönündedir. Buna göre bu temada yer alan kodlar; saygısızlık, görmezden gelmek, görgü kurallarına uyulmamak, dikkate alınmamak şeklindedir.

Araştırmaya katılanların görüşlerine göre sosyotelizm davranışını azaltabilmek için eğitim ve seminer düzenlenmesi gerektiği, telefonların sessize alınabileceğini, iş yeri arkadaşlıklarının pekiştirilmesi gerektiği ve farkındalık oluşturulabileceği şeklinde önerilere yer verilmiştir.

Bu sonuçlara dayalı olarak:

Sosyotelizm davranışının hem özel sektörde hem de kamu sektöründe nezaketsizlik olarak algılandığı ortaya çıkmıştır. Katılımcıların genel görüşleri, sosyotelizmin olumsuz, saygısız bir davranış biçimi olduğu yönündedir. Örgütlerde bu ortamların varlığı, işlerin aksamasına, çalışanlar arasında güven unsurunun zedelenmesine, örgütsel vatandaşlık kavramı gibi unsurların olumsuz yönde etkilenmesine buna bağlı olarak da örgütlerde etkinlik, verimlilik ve motivasyon gibi faktörlerin negatif yönde etkilenmesine sebep olmaktadır.

Sosyotelizm davranışı ile örgütsel olarak başedebilmek için öncelikle farkındalık oluşturulması gerekmektedir. Örgütler bu kapsamda eğitim ve seminerler düzenleyebilir. Sosyotelizm davranışını ortadan kaldıracak ya da azaltacak bir örgüt kültürü oluşturulabilir. Bu şekilde sosyotelizm davranışı sonucu çalışanların maruz kalacağı psikolojik ve örgütsel zararın aynı zamanda nezaketsizliğin azaltılması sağlanabilir. Örgütler bu şekilde beşeri kaynaklarının

doğru ve etkin kullanılması açısından nezaketsizlik olarak algılanan sosyotelizm davranışının kurumsallaşmasına da engel olabilir.

Sosyotelizm davranışı ile toplumsal bir şekilde baş edebilmek için ise toplumsal farkındalık geliştirilmeli ve bireyler bu konuda bilinçlendirilmelidir.

## KAYNAKÇA

- Afdal, A., Alizamar, A., Ifdil, I., Zadrian, A., Indah, S., Zikra, Z., Asmidir, İ., Miftahul, F., Yuda, S., ve Hariyani, H. (2018). An analysis of phubbing behaviour: Preliminary research from counseling perspective, advances in social science. *Education and Humanities Research*, 295, 270-273.
- Andersson, L. M. ve Pearson, C. M. (1999). Tıt for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Braun, V., ve Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Cingöz, A. ve Kaplan, A. (2015). *The effect of workplace incivility on job satisfaction and organizational trust: A study of industrial enterprises in Turkey*. WEI International Academic Conference Proceedings Vienna. Erişim adresi <https://www.westeastinstitute.com/proceedings/2015-vienna-presentations/>
- Coillie, V. ve Mechelen, V. (2006). Expected consequences of anger-related behaviours. *European Journal of Personality*, 20(2), 137-154.
- Francis, J. J., Johnston, M., Robertson, C., Glidewell, L., Entwistle, V., Eccles, M. P. ve Grimshaw, J. M. (2010). What is an adequate sample size? Operationalising data saturation for theory-based interview studies. *Psychology and Health*, 25(10), 1229-1245.
- Gonthier, G. (2002). *Rude awakenings: Overcoming the civility crisis in the workplace*. Chicago: Dearborn Trade.
- Karadağ, E., Tosuntaş, Ş. B., Erzen, E., Duru, P., Bostan, N., Mızrak-Şahin, B., ve Babadağ, B. (2016). Sanal dünyanın kronolojik bağımlılığı: Sosyotelizm (phubbing). *Addicta: The Turkish Journal on Addiction*, 3(2), 223-269.
- Meier, L. L., ve Semmer, N. K. (2012). Lack of reciprocity and strain: Narcissism as a moderator of the association between feeling under-benefited and irritation. *Work & Stress*, 26(1), 56-67.
- Merriam, S. B. (2015). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber*. (Çev. SelahattinTuran). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Nuñez, T. R., Radtke, T., ve Eimler, S. C. (2020). A third-person perspective on phubbing: Observing smartphoneinduced social exclusion generates negative affect, stress, and derogatory attitudes. *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 14(3).



- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., ve Wegner, J. W. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human relations*, 54(11), 1387-1419.
- Porath, C., ve Pearson, C. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review*, 91(1-2), 115-121.
- Roberts, J. A., ve David, M. E. (2017). Put down your phone and listen to me: How boss phubbing undermines the psychological conditions necessary for employee engagement. *Computers in Human Behavior*, 75, 206-217.
- T'ng, S. T., Ho, K. H. ve Low, S. K. (2018). Are you “phubbing” me? The determinants of phubbing behavior and assessment of measurement invariance across sex differences. *RIMCIS - International and Multidisciplinary Journal of Social Sciences*, 7(2), 159-190.

## KARİYERİZMİN PROAKTİF ÇALIŞMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

M. Tahir DEMİRSEL<sup>1</sup>

Leyla ERAT<sup>2</sup>

Banan AL-TURKI<sup>3</sup>

### Özet

Bu çalışmada, kariyerizm ile proaktif çalışma davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, Selçuk Üniversitesi'nde kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan 135 akademik ve idari çalışan üzerinde uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS programında test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, olumsuz bir çalışan eğilimi olan kariyerizmin, proaktif çalışma davranışları üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı, kısmi ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde kariyerizm eğiliminin, bireysel yenilik ve ses çıkarma proaktif çalışma davranışları üzerinde de istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyerizm, Proaktif Davranış, Proaktif Çalışma Davranışları.

## THE EFFECT OF CAREERISM ON PROACTIVE WORK BEHAVIOR

### Abstract

In this study, the relationship between careerism and proactive work behavior was examined. The sample of the research was composed of 135 academic and administrative staff who were chosen by convenience sampling method in Selçuk University. The data obtained from the research were analysed in the SPSS program. According to the results, it was determined that careerism, which is a negative employee tendency, has a statistically significant partial and positive effect on proactive work behaviors. Similarly, careerism, individual innovation and vocalization have a statistically significant and positive effect on proactive work behavior.

**Keywords:** Careerism, Proactive Behavior, Proactive Work Behavior.

### 1. GİRİŞ

Kariyerizm eğilimi, çalışanların performans dayalı eylemler yerine, kendi kariyer gelişimlerine yardımcı olmasını bekledikleri ve uygun olmayan bir takım eylemler yardımıyla kariyer hedefleri oluşturmaya çalışmalarını şeklinde tanımlanabilir. Proaktif çalışma davranışı ise var olan koşullara uyum sağlamak yerine onları geliştirmeye çalışmak için inisiyatif almaya odaklanan ve günümüzde örgütlerin yüksek performans göstermeleri açısından oldukça önemli olan bir davranış tarzıdır. Örgütlerin dinamik ve artan biçimde âdemi merkezîyetçi hale gelmeleriyle, proaktif çalışma davranışları gittikçe daha da önem kazanmaya başlamıştır. Proaktif çalışma davranışları alanında yapılan tüm çalışmalar, insanların iş süreçlerinde proaktif davranışlar gösterip

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman, [mtdemirsel@selcuk.edu.tr](mailto:mtdemirsel@selcuk.edu.tr), ORCID: 0000-0001-8341-3182

<sup>2</sup> Arş. Gör., Hitit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik, [leylaerat93@gmail.com](mailto:leylaerat93@gmail.com), ORCID: 0000-0002-7136-2493

<sup>3</sup> Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, [banan\\_alturki@hotmail.com](mailto:banan_alturki@hotmail.com), ORCID: 0000-0001-6997-5111

göstermediğine odaklanmakta ve bu süreçte insanların davranışlarını etkileyen faktörleri açıklamaya çalışmaktadır (Yolcu ve Çakmak, 2017, s. 426).

Bu davranışları etkileyen faktörler ile ilgili sınırlı çalışmaların olması, bu araştırmanın temel motivasyonunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda; çalışmanın temel araştırma sorusu, negatif bir çalışan eğilimi olarak kariyerizmin, proaktif çalışma davranışları üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak oluşturulmuştur.

## 2. TEORİK ÇERÇEVE

### 2.1. Kariyerizm

Kariyerizm kavramı, çalışanların kariyer gelişimlerini, meşru ya da yasal olarak uygun olmayan yöntem ve prosedürlerle ve performansa dayalı olmayacak şekilde sürdürme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Feldman ve Weitz, 1991). Feldman ve Weitz (1991) bu tür eğilimlere sahip çalışanların başarılı olmasalar bile başarılı görünme eğiliminde olduklarını ve meslektaşları ile olan iyi ilişkilerini kariyer gelişimleri için gerekli bir araç olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Chay ve Aryee (1999) ise yaptıkları çalışmada, iş güvencelerinin sağlam olmadığı ve yönetimin çalışanlara karşı olan tutum ve davranışlarının belirsiz olduğu örgütlerde kariyerizm eğilimlerinin çoğaldığını tespit etmişlerdir. Yine aynı şekilde, örgüt içerisinde etik kuralların benimsenmediği ve yönetici ve çalışan arasında güven ortamının sağlanamadığı örgütlerde de kariyerizm eğilimleri fazla olabilmektedir.

Kariyerizm konusu üzerine yapılan araştırmalarda; örgütsel adalet ve güven algısının zayıf olduğu (Aryee ve Chen, 2004; Crawshaw, Van Dick ve Brodbeck, 2012) ve kariyer olanaklarının öngörülemez olduğu örgütlerde, duygusal dengesizlik ve psikopatiye yatkınlık gösteren çalışanların performans odaklı kariyer olgusundan uzaklaşarak (Chiaburu, Diaz ve De Vos, 2013), kariyerizm yoluna saptığı görülmektedir.

### 2.2. Proaktif Çalışma Davranışları

Örgütsel ortamda proaktivite, bireylerin inisiyatif alma, kendiliğinden görevlerini yerine getirme, girişimci olma, sorumluluk alma ve sorunları çözme becerilerini ifade etmektedir. Proaktif davranışlar, proaktivitenin sosyal etkileşim açısından taşıdığı özellikleri yansıtmaktadır (Björkelo, Einarsen ve Matthiesen, 2010, s. 372). Proaktif davranış, çalışanların mevcut koşulları iyileştirmek veya örgütlerde yeni koşullar yaratmak için girişimlerde bulunma becerisi anlamına gelmektedir (Belschak ve Den Hartog, 2010, s. 476; Fuller, Marler ve Hester, 2006, s. 1098; Adebayo, Sunmola ve Udegbe, 2008, s. 443; Fritz ve Sonnentag, 2009, s. 95). Ayrıca proaktif davranışlar; çalışanların kendilerini ve

çevrelerini etkileyen olaylar oluşmadan önce, hızlı hareket ederek önlem almayı içeren tedbirli davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Grant ve Ashforth, 2008, s. 9, Foo, Uy ve Baron, 2009, ss. 1087-1088). Proaktif davranan çalışanlar, örgütsel ortamdaki değişen durumu izlemek yerine, onu kontrol etmek ve organizasyonel koşulları değiştirmek için çaba sarf etmektedirler (Parker, Bindl ve Strauss, 2010, s. 828). Bu nedenle, proaktif davranışların; örgütsel süreç kontrolü, değişim yaratma, yukarı akış hareketi ve tahmin etme gibi bazı temel unsurlara dayandığı söylenebilmektedir (Parker ve Collins, 2010, s. 3).

İşletmelerin daha dinamik hale gelmesi ve katılımcı yönetimi benimsemesi nedeniyle, proaktif çalışma davranışları işletme başarısında kritik rol oynamaktadır. Bu bağlamda örgütler, çalışanlardan proaktif davranmalarını beklemektedirler. Proaktif çalışma davranışları, rol davranışlar olarak algılanmakta ve çalışanların iş gereksinimlerinin veya rol tanımlarının bir parçası olarak tanımlanan rol ötesi davranışlar olarak somutlaştırılmaktadır (Crant, 2000, s. 436). Proaktif çalışma davranışları ile ilgili araştırmaların çoğunda; çalışanları inisiyatif almaya teşvik eden, yönetsel performanslar hakkında geri bildirimler paylaşan, meslektaşlarına yardım eden, sorumluluk alan, sorunları yöneten, yaratıcı davranan, sosyal ilişkiler geliştiren, yenilikler yapan, profesyonel anlamda inisiyatif alan ve düşüncelerini proaktif olarak ifade eden davranışların, proaktif çalışma davranışları içerdiği tespit edilmiştir (Grant ve Ashford, 2008, ss. 4-5; Grant, Parker ve Collins, 2009, s. 33; Bolino, Valcea ve Harvey, 2010, s. 326; De Stobbeleir, Ashford ve De Luque, 2010; Searle, 2011, s. 3).

### **2.3. Kariyerizm ile Proaktif Çalışma Davranışları Arasındaki İlişki**

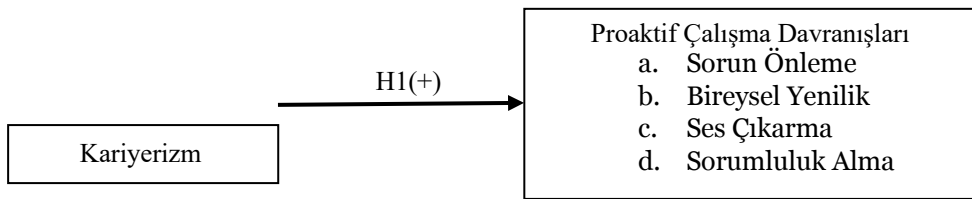
Feldman ve Weitz (1991) kariyerizm yönelimine sahip olan çalışanların, üretkenlik karşısı çalışma davranışları sergilediklerini, kişisel hedeflerini örgütün hedeflerinin önüne koyduklarını, işten ayrılma oranlarının yüksek olduğunu, daha az iş tatminine sahip olduklarını ve çalıştıkları örgütün genel performansına zarar verecek ölçüde düşük performans sergilediklerini ortaya koymuşlardır. Aryee ve Chen (2004) kariyerizmin, işveren ve örgüte güven duygusu, kariyer geliştirme fırsatları, performans ve adalet algısı ile negatif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Hsiung, Lin ve Lin, (2012) kariyerizmin, iş tatmini ile negatif, örgütsel politika ile pozitif ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Chiaburu vd. (2013) kariyerizm eğilimine sahip çalışanların, izlenim yönetimi tekniklerini kullanarak, performanslarını gerçek başarılarla değil yanıltıcı davranışlarla inşa ettiklerini ortaya koymuşlardır. Buna bağlı olarak; bağlamsal performans ve görev performansına bağlı odak düzeyleri düşük olan bu tip kariyerist çalışanların, örgütte sergiledikleri düşük performanslar, örgütsel güvenin azalması ve duygusal düzensizlik gibi olumsuz sonuçları da

beraberinde getirmektedir. Adams vd. (2013) kariyer odaklı çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve çalışma yaşam kalitelerinin düşük olduğunu tespit etmişlerdir. Yıldız, Yıldız ve Alpkan, (2015) kariyerizmin, kişilerarası ve örgüte yönelik yıkıcı olağandışı işyeri davranışlarının istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısı olduğunu göstermişlerdir. Tetik, Ataç ve Köse, (2018) kariyerizm yöneliminin, benlik saygısı düzeyini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Literatür değerlendirmesi sonucunda elde edilen ve yukarıda özetlenen çalışmaların ışığında, bu araştırmada kariyerizm ile proaktif çalışma davranışları arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Kariyerizm eğilimi olan çalışanlar, örgütün kendisine, önemli normlara veya örgütün üyelerine zarar vermeyi kariyer hedeflerine ulaşmada gerekli bir araç olarak görebilir ve bu davranışları sergilemekten rahatsızlık duymayabilirler. Bir başka deyişle, kariyerizm eğilimi olan çalışanlar gerçekte öyle olmamalarına rağmen bulundukları ortamda, sadece kariyer hedeflerine ulaşmada daha güçlü adımlar atmak için meslektaşlarının ve örgütün gözünde kendilerinden istenilenden daha fazlasını yapan bir çalışan gibi davranmak için bu davranışları sergileyebilirler. Bu bağlamda; çalışmada kariyerizm eğilimi olan çalışanların, kariyer hedeflerine ulaşmak için proaktif çalışma davranışları sergileme eğiliminde oldukları varsayılmıştır. Buna göre araştırmanın hipotezi şu şekildedir:

*H1: Kariyerizm'in proaktif çalışma davranışlar (sorun önleme (a), bireysel yenilik (b), ses çıkarma (c), sorumluluk alma (d)) üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*

**Şekil 1:** Kavramsal Model



### 3. METODOLOJİ

#### 3.1. Araştırmanın Sorusu ve Amacı

Araştırmada, "Selçuk Üniversitesi'nde çalışan akademik ve idari personelin kariyerizm eğiliminin proaktif çalışma davranışları üzerinde etkisi var mıdır?" temel sorusuna cevap aranmaktadır. Bu doğrultuda araştırmada; kariyerizmin proaktif çalışma davranışları üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

### 3.2. Örneklem

Araştırmanın örneklemi Selçuk Üniversitesi'nde kolayda örneklem yöntemi ile ulaşılan 135 akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Örneklem %59.3'ü erkek çalışanlar, %46,2'si kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %20.7'si 18-31 yaş aralığında, %68.9'u 32-45 yaş aralığında, %8.9'u 45-50 yaş aralığında ve %1.5'i 50 ve üzeri yaş aralığındadır. Ayrıca %78.5'i evli ve %21.5'i ise bekâr çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların %7.4'ü lise, %0.7'si önlisans, %36.3'ü lisans, %43.7'si yüksek lisans ve %11.9'u doktora mezunudur. Ayrıca katılımcıların %11.1'i 1-5 yıl arasında, %28.9'u 6-10 yıl arasında, %43.7'si 11-20 yıl arasında ve %16.3'ü 21 ve üzeri yıl çalışma deneyimine sahiptir.

### 3.3. Ölçekler, Güvenilirlik ve Geçerlilik

Araştırmada, veri toplama tekniklerinden birisi olan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Soru formu örneklem yüz yüze anket yöntemi ile uygulanmıştır. Veri setinin uygunluğuna ilişkin yapılan KMO testi sonucu kariyerizm ölçeği için 0,619 ve proaktif çalışma davranışları ölçeği için 0,678 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar, kabul edilebilir oran olan 0,60 değerinden yüksektir. Böylece eşleştirilen değişkenlerin korelasyonlarının diğer değişkenler tarafından düşük düzeyde açıklandığı, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu ve veri setinin temel bileşenler analizine uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Korelasyon matrisinin birim matrise eşit olup olmadığını test eden Bartlett Küresellik testinde ise, her iki ölçek için de istatistiksel açıdan (kariyerizm ölçeği için  $\chi^2 = 187,671$ ,  $df = 21$ ,  $p = 0,000$  ve proaktif çalışma davranışları ölçeği için  $\chi^2 = 290,178$ ,  $df = 66$ ,  $p = 0,000$ ) anlamlı  $\chi^2$  sonucu olduğu tespit edilmiştir. Buna göre veriler normal dağılıma sahiptir ve değişkenler arasında ilişki uygundur.

*Kariyerizm Ölçeği:* Kariyerizm eğilimini ölçmek için Feldman ve Weitz (1991) tarafından geliştirilen, güvenilirlik, geçerlilik ve Türkçeye uyarlaması Yıldız (2015) tarafından yapılan Kariyerizm ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 7 ifade yer almaktadır. Bu ölçeklerdeki ifadeler, beşli Likert ölçeği ile ölçülmüştür (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Ölçeğe ilişkin sorulara örnek olarak: "Yükselmek için genellikle üstler, çalışma arkadaşları ve diğer arkadaşlar ile sosyal ilişkilerden faydalanılması gereklidir" gösterilebilir. Kariyerizm ölçeğine ait Cronbach Alpha katsayısı  $\alpha = 0.702$ 'dir. Bu değer en az 0.70 olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 325). Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının tatmin edici düzeyde olduğu görülmektedir.

*Proaktif Çalışma Davranışları Ölçeği:* Proaktif çalışma davranışının ölçülmesi için Parker ve Collins (2010) tarafından geliştirilen, orijinal adı "*Proactive Work Behaviour Scale*" olan, güvenilirlik, geçerlilik ve Türkçeye uyarlaması Şahbazoglu

(2014) tarafından yapılan Proaktif Çalışma Davranışı ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 12 ifade yer almaktadır. Buna göre ölçek dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla “sorun önleme, bireysel yenilik, ses çıkarma ve sorumluluk alma” proaktif çalışma davranışlarıdır. Bu ölçeklerdeki ifadeler, beşli Likert ölçeği ile ölçülmüştür (1=Hiçbir Zaman, 5=Her Zaman). Ölçeğe ilişkin sorulara örnek olarak sorun giderme proaktif çalışma davranışları için “İşyerimde, yanlış giden işlerin nedenini bulmaya çalışırım”, bireysel yenilik proaktif çalışma davranışları için “İşyerimde, yeni teknikler, teknolojiler ve/veya ürün fikirleri araştırırım”, ses çıkarma proaktif çalışma davranışları için “İşyeri sorunlarını dile getirir, çalışma arkadaşlarımı da dâhil ederek tartışmaya çalışırım” ve sorumluluk alma proaktif çalışma davranışlarına örnek olarak “İşyerimdeki problemler için çözümler üretip uygulamaya çalışırım” gösterilebilir. Genel olarak proaktif çalışma davranışları ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı  $\alpha=0.708$ ’dir. Bu değerin en az 0.70 olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 325). Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının tatmin edici düzeyde olduğu görülmektedir.

### 3.4. Bulgular

Pearson korelasyon analizi ve basit doğrusal regresyon analizleri ile değişkenler arasındaki birlikte değişim ve nedensel ilişkiler test edilmiştir. Çalışmada kullanılan değişkenlere ilişkin ölçek ortalamaları, standart sapmaları ve korelasyon değerleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, Tablo 1’den de görüleceği gibi; katılımcıların algıladıkları proaktif çalışma davranışlarının boyutları olan “sorun önleme” ile kariyerizm arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmezken ( $r=.158$ ;  $p \neq 0,00$ ); “bireysel yenilik” ile kariyerizm arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ( $r=.179$ ;  $p < 0.05$ ); “ses çıkarma” ile kariyerizm arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ( $r=.326$ ;  $p < 0.01$ ) ve “sorumluluk alma” ile kariyerizm arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ( $r=-.026$ ;  $p \neq 0,00$ ).

**Tablo 1:** Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5
Kariyerizm	3.83	.485	1				
Sorun Önleme	4.05	.523	.158	1			
Bireysel Yenilik	3.95	.493	.179*	.440**	1		
Ses Çıkarma	3.91	.500	.326**	.268**	.169*	1	
Sorumluluk Alma	3.87	.501	-.026	.332**	.182*	.162	1

\* Korelasyon  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyinde anlamlıdır

\*\* Korelasyon  $p < 0.01$  anlamlılık düzeyinde anlamlıdır

Tablo 2’de görüldüğü üzere H1a hipotezini test etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları, kurulan regresyon modelinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir ( $F=3.400$ ;  $p=0.067$ ). Diğer yandan bireysel anlamlılık testleri incelendiğinde, kariyerizm değişkeninin, sorun önleme proaktif çalışma davranışları üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir etkisi olmadığı da gözlenmektedir ( $\beta=.170$ ;  $t=1.844$ ;  $p=0.067$ ).

Tablo 2: Kariyerizmin Sorun Önleme Proaktif Çalışma Davranışları Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	$\beta$	t	Sig.	Sonuç
Kariyerizm	.170	1.844	.000***	Desteklenmedi
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.018			
F	3.400	p= 0.067		

\*\*\*p<0.001; \*\*p<0.01; \*p<0.05

Tablo 3’te görüldüğü üzere H1b hipotezini test etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları, kurulan regresyon modelinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ( $F=7.969$ ;  $p=0.038$ ). Diğer yandan bireysel anlamlılık testleri incelendiğinde, kariyerizm değişkeninin, bireysel yenilik proaktif çalışma davranışları üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu gözlenmiştir ( $\beta=.182$ ;  $t= 2.101$ ;  $p<0.05$ ). H1b hipotezi için bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki varyansı açıklama gücü  $R^2= .025$  olarak bulunmuştur. Buna göre olumsuz bir çalışan eğilimi olan kariyerizmin bağımlı değişken olan bireysel yenilik proaktif çalışma davranışları üzerindeki açıklama oranı %2.5’tir.

Tablo 3: Kariyerizmin Bireysel Yenilik Proaktif Çalışma Davranışları Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	$\beta$	t	Sig.	Sonuç
Kariyerizm	.182	2.101	.000***	Desteklendi
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.025			
F	4.413	p=0.038*		

\*\*\*p<0.001; \*\*p<0.01; \*p<0.05

Tablo 4’te görüldüğü üzere H1c hipotezini test etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları, kurulan regresyon modelinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ( $F=15.804$ ; ;  $p=0.000$ ). Diğer yandan bireysel anlamlılık testleri incelendiğinde, kariyerizm değişkeninin, ses çıkarma proaktif çalışma davranışları üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir etkisi



olduğu gözlenmektedir ( $\beta=.336$ ;  $t= 3.975$ ;  $p<0.001$ ). H1c hipotezi için bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki varyansı açıklama gücü  $R^2= .099$  olarak bulunmuştur. Buna göre olumsuz bir çalışan eğilimi olan kariyerizmin bağımlı değişken olan ses çıkarma proaktif çalışma davranışları üzerindeki açıklama oranı %9.9'dur.

**Tablo 4:** Kariyerizmin Ses Çıkarma Proaktif Çalışma Davranışları Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	β	t	Sig.	Sonuç
Kariyerizm	.336	3.975	.000***	Desteklendi
Düzeltilmiş R²	.099			
F	15.804 p=0.000***			

\*\*\* $p<0.001$ ; \*\* $p<0.01$ ; \* $p<0.05$

Tablo 5'te görüldüğü üzere H1d hipotezini test etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları, kurulan regresyon modelinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir ( $F=.091$ ;  $p=0.764$ ). Diğer yandan bireysel anlamlılık testleri incelendiğinde, kariyerizm değişkeninin, sorumluluk alma proaktif çalışma davranışları üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir etkisi olmadığı da gözlenmektedir ( $\beta=-.027$ ;  $t=-.301$ ;  $p=0.764$ ).

**Tablo 5:** Kariyerizmin Sorumluluk Alma Proaktif Çalışma Davranışları Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	β	t	Sig.	Sonuç
Kariyerizm	-.027	-.301	.000***	Desteklenmedi
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	-.007			
F	.091 p=0.764			

\*\*\* $p<0.001$ ; \*\* $p<0.01$ ; \* $p<0.05$

#### 4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre kariyerizmin, proaktif çalışma davranışları üzerinde istatistiksel açıdan kısmi anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde kariyerizmin, bireysel yenilik ve ses çıkarma proaktif çalışma davranışları üzerinde de istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. Bu anlamda araştırma sonucunda ulaşılan, kariyerizm ve proaktif çalışma davranışları arasındaki pozitif ilişki alanyazındaki bu ilişkiye işaret eden çalışmalar ile örtüşmektedir (Feldman ve Weitz, 1991; Aryee ve Chen, 2004; Hsiung vd., 2012; Yıldız ve Alpkan, 2014; Yıldız vd., 2015). İçinde bulunduğumuz çalışma koşullarında sıra dışı becerilere sahip olan çalışanlara gereksinim duyulduğundan, örgütler fark yaratmak ve rekabet avantajı elde etmek için çalışanların farklı davranışsal niteliklerine değer vermektedirler. Başka bir deyişle, günümüz çalışanın örgütün hedeflerine olumlu katkıda bulunacak proaktif çalışma davranışlarına sahip olması beklenmektedir. Çünkü yoğun rekabetin sıradan ve değişimin olağan olduğu mevcut çalışma koşulları, kurumsal girişimcilik, ileri görüşlülük, yeniliğe odaklılık gibi özelliklere sahip

olan dinamik ve özverili çalışanlar gerektirmektedir. Bu nedenle örgütlerin, proaktif çalışma davranışlarına sahip çalışanları istihdam ederek sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamak istemeleri son derece doğaldır. Bununla birlikte bu tür örgütler, çalışanların özverili ve proaktif çalışma davranışlarının dayandığı koşullar olarak örgütsel güvene ve kimliğe de değer vermektedirler. Çalışmada elde edilen sonuçların literatüre olduğu kadar iş dünyasına da katkı sağlaması amaçlanmıştır. Bu bağlamda öncelikle, kariyerist özellikler sergilediği tespit edilen çalışanların eğilimlerinin örgütün yararına olacak şekilde yönlendirilmesi faydalı olabilir. Proaktif çalışma davranışları sergileyen çalışanların, daha çok inovasyon yapmanın öne çıktığı pozisyonlarda ve ekip çalışması modeline uygun alanlarda çalışmalarını sağlanarak; inisiyatif alma, kendiliğinden görevlerini yerine getirme, girişimci olma, sorumluluk alma ve sorunları çözme becerilerinin ön plana çıkartılmaya çalışılmasının da faydalı olacağı düşünülebilir.

Araştırmanın en önemli sınırlılığı sadece bir üniversitenin akademik ve idari çalışanlarının evren olarak seçilmesidir. Bu nedenle araştırmanın akademik ve idari çalışanlar kapsamında genellenebilmesi bakımından elde edilen sonuçlar yetersiz kalmaktadır. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı da boylamsal olmamasıdır. Araştırmanın farklı zaman dilimlerinde tekrarlanması, farklı üniversitelerde uygulanması veya farklı sektörlerde uygulanarak karşılaştırmalı çalışmalar yapılması hem daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesi hem de sonuçların genellenebilmesi açısından faydalı olacaktır. Ayrıca zaman ve konu kısıtlarından dolayı bu çalışma sadece kariyerizm ve proaktif çalışma davranışları arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Farklı çalışmalarda kariyerizm ve proaktif çalışma davranışlarının diğer kavramlarla olan ilişkilerinin irdelenmesinin literatüre katkı sağlama açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Adams, J. W., Srivastava, A., Herriot, P. & Patterson, F. (2013). Careerist orientation and organizational citizenship behavior in expatriates and non-expatriates. *Journal of Career Development*, 40(6), 469-489.
- Adebayo, D. O., Sunmola, A. M. & Udegbe, I. B. (2008). Subjective wellbeing, work-school conflict and proactive coping among Nigerian non-traditional students. *Career Development International*, 13(5), 440-455.
- Aryee, S. & Chen, Z. X. (2004). Countering the trend towards careerist orientation in the age of downsizing: Test of a social exchange model. *Journal of Business Research*, 57(4), 321-328.
- Belschak, F. D. & Den Hartog, D. N. (2010). Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 475-498.
- Bjørkelo, B., Einarsen, S. & Matthiesen, S. B. (2010). Predicting proactive behaviour at work: Exploring the role of personality as an antecedent of whistleblowing behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 371-394.

- Bolino, M., Valcea, S. & Harvey, J. (2010). Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 325-345.
- Chay, Y. W. & Aryee, S. (1999). Potential moderating influence of career growth opportunities on careerist orientation and work attitudes: Evidence of the protean career era in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 613-623.
- Chiaburu, D. S., Diaz, I. & De Vos, A. (2013). Employee alienation: Relationships with careerism and career satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), 4-20.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.
- Crawshaw, J. R., Van Dick, R. & Brodbeck, F. C. (2012). Opportunity, fair process and relationship value: Career development as a driver of proactive work behaviour. *Human Resource Management Journal*, 22(1), 4-20.
- De Stobbeleir, K. E., Ashford, S. J. & De Luque, M. F. S. (2010). Proactivity with image in mind: How employee and manager characteristics affect evaluations of proactive behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 347-369.
- Feldman, D. C. & Weitz, B. A. (1991). From the invisible hand to the gladhand: Understanding a careerist orientation to work. *Human Resource Management*, 30(2), 237-257.
- Foo, M. D., Uy, M. A. & Baron, R. A. (2009). How do feelings influence effort? An empirical study of Entrepreneurs' Affect and venture effort. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1086-1094.
- Fritz, C. & Sonnentag, S. (2009). Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday. *Journal of Management*, 35(1), 94-111.
- Fuller, J. B., Marler, L. E. & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1089-1120.
- Grant, A. M. & S. J. Ashford. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Grant, A. M., Parker, S. & Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62(1), 31-55.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri* (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hsiung, H. H., Lin, C. W. & Lin, C. S. (2012). Nourishing or suppressing? The contradictory influences of perception of organizational politics on organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 258-276.
- Parker, S. K. & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.

- Parker, S. K., Bindl, U. K. & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827-856.
- Şahbazoğlu, M. (2014). The relationship between proactive personality, empowerment and proactive work behavior (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Searle, T. P. (2011). A multilevel examination of proactive work behaviors: Contextual and individual differences as antecedents. In partial fulfillment of requirements for the degree of doctor of philosophy.
- Tetik, H. T., Ataç, L. O. & Köse, S. (2018). Kariyerizm yöneliminin benlik saygısına etkisi: Beyaz yakalılar üzerine bir araştırma. 17. Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi, Yayın No:4259545.
- Yıldız, B. (2015). The antecedents of constructive and destructive deviant workplace behaviors (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi, Kocaeli.
- Yıldız, B. & Alpan, L. (2014). *A theoretical model on the proposed predictors of destructive deviant workplace behaviors and the mediator role of alienation*. In C. Zehir (Ed.), *Leadership* (pp. 501-509). Paper presented at the proceedings of the 4th International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management (Turkey), Yıldız Technical University, İstanbul.
- Yıldız, B., Yıldız, H. & Alpan, L. (2015). Olağandışı işyeri davranışlarının bir öncülü olarak kariyerizm. 3. Örgütsel Davranış Kongresi, 684-689, Tokat.
- Yolcu, İ. U. & Çakmak, A. F. (2017). Proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirmenin etkisi. *International Journal of Management Economics & Business/Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(2), 425-438.

## KADIN ÇALIŞANLARIN CAM TAVAN ALGISININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ<sup>1</sup>

Demet KURU<sup>2</sup>

İlkay TURAN<sup>3</sup>

### Özet

Örgütlü yapılarda kadınların üst kademelere çıkmasında karşılaştıkları engeller bütünü olarak tanımlanan cam tavan algısı bireysel ve örgütsel birçok sorun ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışmada kadın çalışanların cam tavan algılarının örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırma İstanbul merkezli bir sivil toplum kuruluşunda gönüllü faaliyette bulunan, çalışan 279 kadın örnekleminde gerçekleştirilmiştir. Araştırma yöntemi olarak nicel yöntemlerden alan araştırması kullanılmıştır. Veriler soru formu tekniği ile toplanmıştır. Sosyo-demografik Bilgi Formu, Cam Tavan Algısı, Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'nden oluşan soru formu uygulanmıştır. Elde edilen veriler istatistiki analiz programlarıyla değerlendirilmiştir. Araştırma verileri Aralık 2019 yılında elde edildiği için "Etik Kurul İzin Belgesi" alınmamıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre kadınların cam tavan algısı örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyetlerini artırmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgular çerçevesinde örgütlerin cam tavan algısını tespit edebilmek üzere periyodik değerlendirmeler yapması ve cam tavan algısının minimize edildiği bir örgüt yapısı oluşturmak üzere politikalar üretmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Cam Tavan Algısı, Örgütsel Sessizlik, İşten Ayrılma Niyeti.

## THE EFFECT OF THE PERCEPTION OF GLASS CEILING OF FEMALE EMPLOYEES ON ORGANIZATIONAL SILENCE AND THE INTENT TO LEAVE FROM JOB

### Abstract

The perception of the glass ceiling, which is defined as the set of obstacles faced by women in getting to the upper levels in organized structures, creates many individual and organizational problems. In this study, it was aimed to determine the effect of glass ceiling perceptions of female employees on organizational silence and their intention to quit. For this purpose, the research was applied to 279 women working voluntarily in a non-governmental organization based in Istanbul. Field research from quantitative methods was used as a research method. The data were collected using the questionnaire technique. A question form consisting of Socio-demographic Information Form, Glass Ceiling Perception, Organizational Silence Scale and Intention to Leave Scale was applied. The obtained data were evaluated with statistical analysis programs. Since the research data were obtained in December 2019, the "Ethics Committee Approval" was not taken.

According to the findings obtained from the research, the perception of the glass ceiling of women increases their organizational silence and their intention to quit. Within the framework of the findings obtained from the research, it is recommended that organizations make periodic evaluations to determine the perception of the glass ceiling and produce policies to create an organizational structure where the glass ceiling perception is minimized.

Keywords: Glass Ceiling Perception, Organizational Silence, Turnover Intention.

### GİRİŞ

<sup>1</sup> Bu araştırma Bahçeşehir Üniversitesi SBE'nde hazırlanan ve kabul edilen yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Bahçeşehir Üniversitesi, [demet.kuru92@gmail.com](mailto:demet.kuru92@gmail.com)

<sup>3</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Bahçeşehir Üniversitesi, [ilkay.ozturk@vsh.bau.edu.tr](mailto:ilkay.ozturk@vsh.bau.edu.tr)

Günümüzde küreselleşmenin getirdiği yeni koşullar neticesinde örgütlerin, diğer örgütlerin önüne geçebilmek için çalışanlarına kattığı değerler de önemli hale gelmiştir. Örgütsel bir rekabet sağlayabilmek için örgüt çalışanlarının örgüte olan bağlılıkları sağlanmalıdır. Sanayi devriminin ardından kadınlar da iş hayatına giriş yapmış, çalışmaya başlamış, iş hayatındaki rolleri de gittikçe artmıştır. Fakat bu durum beraberinde çeşitli problemler de getirmiştir. Aile ve iş hayatlarında bir denge kurmaya çalışan kadınlar, özellikle zaman konusunda çeşitli kısıtlamalar yaşayabilmektedir. Günümüzün çalışma şartları, biçimleri ve ilişkilerindeki değişimler dolayısıyla ortaya çıkan çeşitli durumlar, kadınların kariyer hedefine ulaşmasını engelleyebilmektedir (Karatepe ve Arıbaş, 2015). Bu durumlardan bazıları kadınların kendine yeterince güvenmemesi hem çalışan kadın hem de anne olma gibi birden fazla role sahip olması, aile ve iş arasında bir seçimde bulunamaması, kariyerinde yükselmenin getireceği mecburiyetleri ve gereklilikleri göze alamaması, kariyer yönelimi olamaması gibi çeşitli kişisel algılar ve tercihlerdir. Kadınlar, erkeklerin geleneksel rollerini üstlenmeye başlamıştır ancak erkekler, kadınlara yüklenen geleneksel rolleri üstlenmemektedir. Çeşitli araştırmalara göre işletmelerde kadın çalışan oranının düşük olmasının nedeni toplumsal anlamdaki cinsiyet ayrımcılığı değil, aile ve iş arasında yaşanan rol çatışmalarıdır (Bakır, Uğurlu, Köybaşı ve Özyağcı, 2017). Kadınlar, kariyer basamaklarını çıkamadan iş hayatından vazgeçmekte veya aile ile iş yaşamı arasındaki dengeyi sağlayamadığı için bekar kalmaktadır. Kimi kurumlarda ise kadın dostu bir çalışma ortamı bulunmamakta, bu durum da kadın çalışanların kariyerleri üstünde olumsuz bir etkiye yol açmaktadır (Onay ve Heptazeler, 2014). Kadınlar, cam tavan algısı dolayısıyla iş yaşamında örgütsel ve bireysel açıdan pek çok problem yaşamaktadır. Bunun sonucunda kadınların kariyerleri olumsuz yönde etkilenmekte, örgüt içinde kadının sorumluluk ve görev düzeyleri azalmakta, kadınlar örgütle ilgili düşüncelerini rahatça ifade edememekte, iş yaşamına katılımı azalmakta, bu da işten ayrılmayla sonuçlanabilmektedir. Bütün bu problemler, işletmeleri olumsuz yönde etkilemektedir (Çetin ve Atan, 2012; Günden, 2011). Bu araştırmada cam tavan algısının örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Ancak literatürdeki araştırmalardan farklı olarak büyük bir sivil toplum kuruluşunda gönüllü faaliyette bulunan kadınların, çalıştıkları örgütte cam tavan sendromu yaşasa bile sessiz kalmayacakları ve işten ayrılmayı düşünmek yerine farklı çözüm yollarına başvuracakları beklentisiyle güçlü kadınların yaşadığı cam tavan sendromunun bu olguları nasıl etkilediği araştırılmıştır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Cam Tavan Algısı

Tarihsel süreçte kadın, ekonomik sistemde bir şekilde var olmuştur. Sanayi devriminden sonra işgücü açığı ortaya çıkmış, bu açığı kapatmak için kadınların emeği, kitle üretiminin yapıldığı fabrika gibi ortamlarda sıkça kullanılmaya başlanmıştır (Gökkyer ve Çiçek, 2016). İleriki dönemlerde de kadınlar kamu örgütlenmelerinde sıkça rol almaya başlamış, örgüt basamakları içerisinde

yükselmeye çalışmıştır. Fakat günümüzde dahi erkekler ve kadınlar sosyal hayat pozisyonları açısından kıyaslandığı zaman, erkeklerin idari kademelerde daha sık bir şekilde yer aldığı görülmektedir. Toplumsal süreçlerde kadın, erkeklerle beraber iş hayatından yer almıştır fakat kadınların geri planda kalması bir şekilde ortaya çıkmış, bu durum da çalışmalarda sıkça yer almıştır (Negiz ve Yemen, 2011). Birtakım engellemeler sonucunda kadınlar, cam tavan sendromuyla karşı karşıya kalmışlardır.

### Cam Tavan Algısının Nedenleri

Cam tavan, birçok nedenden dolayı ortaya çıkabilmektedir. Cam tavan farklı dini inanışlar, siyasi görüşler, cinsiyet ayrımcılığı ya da belirsiz bir sebepten ortaya çıkabilmektedir. Ayrancı ve Gürbüz'e (2012) göre cam tavan, bireyin davranışlarının sonuçları ve çevrenin etkin olduğu unsurlar olmak üzere iki boyuta sahiptir. Bingöl, Aydoğan, Şenel ve Erden tarafından (2011) yapılan çalışmada cam tavan toplumsal, örgütsel ve bireysel faktörler olmak üzere üç başlıkta ele alınmaktadır.

**Tablo 1. Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Engelleri**

Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Toplumsal Faktörler
Çoklu rol üstlenme	Örgüt Kültürü ve Politikaları	Mesleki ayrım
Kadınların kişisel tercih ve algıları	İnformal iletişim ağları	Stereotipler
	Mentorluk	

**Kaynak:** (Bingöl vd, 2011; Ayrancı ve Gürbüz, 2012).

### Örgütsel Sessizlik

Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde belirtildiği üzere sessizlik kavramı, “ortalıkta gürültünün olmama durumu, sükut” anlamına gelmektedir (TDK, 2020). Morrison ve Milliken'e (2000) göre sessizlik, bireylerin çalıştıkları iş yerinin iyileşmesi ile alakalı bilgi, düşünce ve duyguları kasten saklamasıdır. Cohen bu düşünceye karşı çıkmış, sessizliği; çalışanların fikir ve bilgi eksikliği yüzünden, konuşmanın problemi çözmeyeceği, sonucun değişmeyeceği ve rahat bir konuşma ortamının olmadığı düşüncesi sonucunda ortaya çıkan bir durum şeklinde tanımlamıştır (Algın, 2014).

### Sessizlik Çeşitleri

Bir örgütteki iletişim yöntemleri çerçevesinde sessizlik ve konuşmayla alakalı 6 önemli davranış şekli bulunmaktadır. Korumacı sessizlik, korunmacı sessizlik (savunmacı sessizlik) ve kabullenici sessizlik doğrudan sessizlik kavramı ile alakalıdır. Korunma amaçlı konuşma, savunmacı konuşma ve kabullenici konuşma ise doğrudan konuşma davranışı ile alakalıdır (Durak, 2018).

### *Kabullenici sessizlik*

Sessiz kalmanın ilk boyutu kabullenici sessizliktir. Kabullenici sessizlikte, çalışanların işyerlerinde sergiledikleri ilgisiz, kayıtsız veya teslim olmuş, boyun eğmiş, kabullenme davranışlarından dolayı sahip oldukları bilgi, fikir, düşünce ve görüşleri hiç kimseye paylaşmadığı ve çoğu konuda durgun, çekingen ve pasif olduğu izlenmektedir (Pinder ve Harlos, 2001).

### *Korunmacı sessizlik*

Sessiz kalmanın ikinci boyutu korunma amaçlı sessizliktir. Dyne, Ang ve Boter'ya göre (2003) korunma amaçlı sessizlik, kendini dış tehditlerden koruma amacıyla korkuya dayalı olarak ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin diğerlerinden esirgenmesi şeklinde tanımlanmıştır

### *Korunmacı sessizlik*

Sessiz kalmanın üçüncü boyutu prososyal sessizliktir. Prososyal sessizlik; örgüt yararına sessizlik olarak da ifade edilmektedir. Bu sessizlik, özveri ve iş birliğine bağlı olarak işe yönelik fikir, bilgi ve düşüncelerin örgütün ya da diğer çalışma arkadaşlarının fayda görmesi adına saklanmasıdır (Kulualp ve Çakmak, 2016).

## **İşten Ayrılma Niyeti**

İşten ayrılma niyeti, çalışanların işten ayrılmalarının en önemli habercisi niteliğindedir. Büyüden kurum içerisinde bu niyeti olan durumlar belirlenmeli ve ortadan kaldırmak için çaba gösterilmelidir (Koçak ve Yücel, 2018). Kurumlar açısından zaman kaybına yol açan, masrafları arttıran, kurum içerisindeki sosyal ilişkileri zayıflatan, çalışanların morali üzerinde olumsuz etkiye yol açan ve işten ayrılma davranışının habercisi olan işten ayrılma niyeti, personel henüz görevinden ve organizasyondan ayrılmadığı için, kurumda devamlılığını sağlamaya imkan tanınması hususunda oldukça önemli bir aşamadır (Yavan 2017).

## **Cam Tavan Algısı, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi**

Konu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, İnandı, Gün ve Giliç'in (2017), Mersin'de ilköğretim ve lise kademesinde çalışan 522 kadın öğretmen üzerinden yaptığı değerlendirmede kadınların kariyer engelleri algılarının örgütsel sessizlikleri ile orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Güçer, Keleş, Demirağ ve Çelikkana'tın (2018) Bodrum'daki otel işletmelerinde çalışan 429 kadının katılımı ile yapılan diğer bir araştırmada örgütlerde ortaya çıkan sorunlar cam tavan algısı faktörlerini oluşturan psikolojik, fiziksel ve kişisel unsurlar başlıklarında incelenmiş; kadınların işyerinde yaşadığı psikolojik, fiziksel ve kişisel sorunların örgütsel sessizliklerini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmalardan Downes, Hemmasi ve Eshghi tarafından (2014) yapılan araştırmada Bentley Üniversitesi'nde çalışan kadınlarda cam tavan algısının örgütsel bağlılığı azalttığı ve işten ayrılma niyetini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.



Aynı çalışmada cam tavan algısının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkilerinde dağıtım adaletinin aracı rolünün olduğu belirlenmiştir.

Gezer (2019) ise çalışmasında Tekirdağ ilinin Malkara ilçesinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim devlet okullarında görev yapan 232 öğretmene anket uygulamış ve kadın öğretmenlerin cam tavan sendromu algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir.

Aziz, Ramli, Yunus, Wahid, ve Ishak (2016) tarafından Malezya’da enformasyon teknolojileri alanında çalışan kadınlar ile yapılan bir diğer çalışmada da cam tavan algısı kadınlarda işten ayrılma niyetini artırdığı, cam tavan algısının işten ayrılma niyetine pozitif etkisinde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın aracı rolünün bulunduğu ortaya koyulmuştur. Sökmen ve Akar Şahingöz (2017) ise Antalya’da faaliyet gösteren zincir otel işletmelerinde çalışan 153 kadında cam tavan yansıtıcılarından kurum iklimi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Erdirençelebi ve Karakuş (2018) tarafından yapılan bir diğer çalışmada Karaman ilinde atıştırmalık / gıda üretim sektöründe faaliyet gösteren, büyük ölçekli bir işletmede çalışan kadınlarda cam tavan algısının iş tatminini ve örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Tiwari Mathur, ve Awasthi (2019) ise cam tavan algısının kadınlarda işten ayrılma niyetini artırdığını belirlemiştir.

Sonuç olarak yapılan çalışmalara bakılarak kadınların iş hayatında cam tavan sendromu yaşamalarının onları sessiz çalışanlar olmaya sevk edeceği ve işten ayrılmanın göstergesi olan işten ayrılma niyetlerini arttıracığı düşünüldüğünden aşağıdaki hipotezler kurulmuş ve test edilmiştir.

*H<sub>1</sub>: Cam tavan algısı ile örgütsel sessizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

*H<sub>2</sub>: Cam tavan algısı ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

*H<sub>3</sub>: Örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>4</sub>: Cam tavan algısının örgütsel sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.*

*H<sub>5</sub>: Cam tavan algısının işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.*

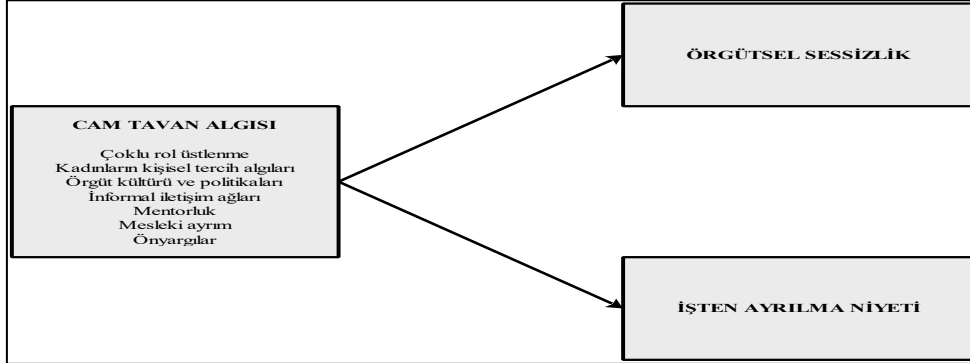
*H<sub>6</sub>: Cam tavan algısı, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti sosyo-demografik özelliklere (yaş, medeni durum, çocuğa sahip olma durumu, öğrenim durumu, gelir düzeyi ve sektördeki deneyim yılı) göre farklılaşmaktadır.*

### **ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Bu araştırmada mevcut durumu tespit etme amaçlandığından ilişkisel tarama modeline başvurulmuştur. Araştırma kapsamında cam tavan algısı bağımsız

değişken olarak alınırken, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti bağımlı değişkenler olarak kabul edilmiştir. Araştırma modeli Şekil1’de gösterilmiştir :

**Şekil 1. Araştırma Modeli**



### Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın ana kütlesini İstanbul merkezli bir sivil toplum kuruluşunda gönüllü faaliyette bulunan, çalışan kadınlar oluşturmaktadır. Kurumdan alınan bilgiye göre toplam çalışan kadın sayısı 987 olup bu sayı araştırmanın anakütlesini göstermektedir. Araştırmanın geniş alanı kapsamaması ve alanın tümüne ulaşmada maliyet ve zaman sorununu ortaya çıkarması nedeniyle araştırmada bu anakütle üzerinden örneklem alım yoluna gidilmiştir. Bu örneklem seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğü %95 güven aralığında,  $\pm\%5$  örnekleme hatası  $n=277$  kişi olarak hesaplanmıştır (Karasar, 2016).

### Veri Toplama Araçları ve Ölçeklere ilişkin Faktör Analizleri

Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan ölçek dört bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler sırası ile sosyo-demografik bilgi formu, Cam Tavan Algısı Ölçeği, Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği’dir.

Veri toplama aracının ilk bölümünde araştırmacı tarafından hazırlanan altı madde yer almaktadır. Bu maddeler ile katılımcıların yaş, medeni durum, çocuğa sahip olma durumu, öğrenim durumu, gelir düzeyi ve sektördeki deneyim yılı bilgilerine ulaşılmıştır.

Veri toplama aracının ikinci bölümünde Cam Tavan Algısı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Karaca (2007) tarafından geliştirilmiş olup 38 maddeden oluşmaktadır. Beşli likert tipte hazırlanan ölçek maddeleri 1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-kesinlikle katılıyorum arasında puanlanmaktadır. Ölçekten alınan toplam puanın artması cam tavan engellerine ilişkin algının yükseldiğini göstermektedir. Karaca (2007) araştırmasında ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu belirtmiştir. Ölçek maddelerin faktörlere göre dağılımı aşağıdaki şekildedir:

5 Madde (1,2,3,4,5) çoklu rol üstlenme

- 7 Madde kadınların kişisel tercih algıları (6,7,8,9,10,11,12),  
8 Madde (13,14,15,16,17,18,19,20), örgüt kültürü ve politikaları,  
3 Madde (21,22,23) informal iletişim ağları,  
2 Madde (24,25) mentorluk,  
6 Madde (26,27,28,29,30,31) mesleki ayırım  
7 Madde (32,33,34,35,36,37,38) önyargılar

Araştırma kapsamında Cam Tavan Algısı Ölçeği'ne faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan ardışık faktör analizlerinde 1, 2, 18, 21 ve 29 numaralı maddeler herhangi bir faktöre atanamadığı için analizler dışında bırakılmıştır. Faktör analizinde KMO değeri 0,83; ki-kare değeri 3084,12 ve p değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır.

Veri toplama aracının üçüncü bölümünde Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Taşkiran (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. 15 maddeden oluşan ölçekte yanıtlar 1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-kesinlikle katılıyorum aralığında puanlanmaktadır. Araştırmada yapılan güvenirlik analizine göre Cronbach Alfa katsayıları bireysel sessizlik için 0,93, ilişkisel sessizlik için 0,89 ve ölçek geneli için 0,85 olarak hesaplanmıştır. Araştırma kapsamında Örgütsel Sessizlik Ölçeği'ne faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan ardışık faktör analizlerinde 13 ve 14 numaralı maddeler birden fazla faktöre atandığı için analizler dışında bırakılmıştır. Faktör analizinde KMO değeri 0,89; ki-kare değeri 2665,66 ve p değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Ölçek maddeleri tek faktörde kümelenmiştir. Tek faktörlü yapı ölçeğe ilişkin toplam varyansın %61,95'ini açıklamaktadır. Yapılan güvenirlik analizinde ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,85 olarak hesaplanmıştır.

Veri toplama aracının son bölümünde ise Camman, Fichman, Jenkins ve Klesh (1979) tarafından geliştirilen ve Türker (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanan İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği kullanılmıştır. 3 maddeden oluşan ölçekte yanıtlar 1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-kesinlikle katılıyorum aralığında puanlanmaktadır. Türker (2013) araştırmasında ölçeğin Cronbach Alfa katsayısını 0,87 olarak hesaplamıştır. Ölçekte 3 madde yer aldığı faktör analizi uygulanmamıştır. Yapılan güvenirlik analizinde ise Cronbach Alfa katsayısı 0,86 olarak hesaplanmıştır.

### **Verilerin Analizi**

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 23.00 kullanılmıştır. Örneklemi oluşturan bireylerin kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla frekans dağılımları incelenmiştir. Katılımcıların cam tavan algısı, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerini belirlemek üzere betimsel istatistikler kullanılmıştır. Kullanılacak diğer analiz tekniklerinin belirlenmesi için verilerin dağılım durumu incelenmiş ve buna ilişkin normallik test sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Normallik Test Sonuçları

Faktörler	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Çoklu rol üstlenme	0,721	0,161
Kadınların kişisel tercih algıları	0,687	0,232
Örgüt kültürü ve politikaları	-0,029	-0,297
İnformel iletişim ağları	0,079	0,209
Mentorluk	0,024	-0,221
Mesleki ayrım	-0,008	-0,146
Önyargılar	1,058	0,786
Cam tavan algısı	0,157	0,236
Örgütsel sessizlik	0,558	0,724
İşten ayrılma niyeti	0,488	-0,386

Değişkenlerde kayıp değer bulunmadığı halde normal dağılım ölçütü anlamında çarpıklık ve basıklık eşik değeri olarak  $\pm 3$  kabul edilmektedir (Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt, 2016). Tablo 2’de yer alan araştırma değişkenlerine ait çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş ve normalleştirme müdahalesi gerektiren çarpıklık ve basıklık sorunu görülmemiştir. Bu doğrultuda korelasyon analizi olarak Pearson Korelasyon Testi kullanılmıştır. Fark analizleri olarak ise ikili grupların karşılaştırılmasında t-test, üç ve daha fazla bağımsız grupların karşılaştırılmasında ise ANOVA ve Post Hoc testlerinden Tukey Test kullanılmıştır. Pozitif ve negatif düşünceler ile cam tavan algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini değerlendirmek için ise basit doğrusal regresyon yapılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

## BULGULAR

### Betimleyici İstatistikler

Katılımcılara ait demografik veriler Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

	Frekans	%
<b>Yaş</b>		
25 yaş ve altı	89	31,9
26-35 yaş	93	33,3
36 yaş ve üzeri	97	34,8
<b>Medeni durum</b>		
Evli	78	28,0
Bekar	201	72,0
<b>Çocuğa sahip olma durumu</b>		
Çocuğu yok	237	84,9
Çocuğu var	42	15,1

Öğrenim durumu		
Ön lisans ve altı	42	15,1
Lisans	179	64,2
Lisansüstü	58	20,8
Gelir düzeyi		
Geliri giderinden az	66	23,7
Geliri giderine denk	133	47,7
Geliri giderinden fazla	80	28,7
Sektördeki deneyim yılı		
2 yıl ve altı	105	37,6
3-6 yıl	90	32,3
7 yıl ve üzeri	84	30,1

Katılımcıların %31,9'u 25 yaşının altında, %33,3'ü 26-35 yaş aralığında, %34,8'i 36 yaşının üzerindedir. Yaşın ortalaması  $29,34 \pm 5,48$ 'dir. Medeni duruma göre, %28'i evlidir. Ayrıca, katılımcıların %84,9'u çocuğa sahip değildir. Öğrenim durumuna göre ise, %15,1'i ön lisans ve altı, %64,2'si lisans, %20,8'i lisansüstü mezunudur. Katılımcıların %23,7'sinin geliri giderinden az, %47,7'sinin geliri giderine denk, %28,7'sinin geliri giderinden fazladır. Ayrıca katılımcıların %37,6'sı 2 yıldan az, %32,3'ü 3-6 yıldır, %30,1'i 7 yıldan fazladır sektörde çalışmaktadır. Sektördeki deneyim yılının ortalaması  $5,84 \pm 5,08$ 'dir.

Tablo 4'te araştırma ölçeklerinin minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

**Tablo 4. Ölçeklere İlişkin Betimleyici İstatistikler**

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Çoklu rol üstlenme	279	1,00	4,20	1,9290	0,6702
Kadınların kişisel tercih algıları	279	1,00	3,71	1,8024	0,5543
Örgüt kültürü ve politikaları	279	1,00	4,50	2,9861	0,6833
İnformel iletişim ağları	279	1,00	5,00	2,7336	0,7380
Mentorluk	279	1,00	5,00	2,9803	0,8128
Mesleki ayrım	279	1,33	4,50	2,7001	0,5698
Önyargılar	279	1,00	4,14	1,6754	0,6668
Cam tavan algısı	279	1,16	3,53	2,3221	0,3726
Örgütsel sessizlik	279	1,13	4,20	2,5192	0,5426
İşten ayrılma niyeti	279	1,00	5,00	2,4636	1,0925

Çoklu rol üstlenme ortalaması  $1,93 \pm 0,67$ , kadınların kişisel tercih algılarının ortalaması  $1,80 \pm 0,55$ , örgüt kültürü ve politikalarının ortalaması  $2,99 \pm 0,68$ , informal iletişim ağlarının ortalaması  $2,73 \pm 0,74$ , mentorluğun ortalaması  $2,98 \pm 0,81$ , mesleki ayrımın ortalaması  $2,70 \pm 0,57$ , önyargıların ortalaması  $1,68 \pm 0,67$ , cam tavan algısının ortalaması  $2,32 \pm 0,37$ , örgütsel sessizliğin

ortalaması  $2,52 \pm 0,54$ , işten ayrılma niyetinin ortalaması  $2,46 \pm 1,09$  olarak bulunmuştur.

### Korelasyon Testi Bulguları

Tablo 5'te ölçekler arası ilişkiyi gösteren Pearson Korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 5. Cam Tavan Algısı, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Çoklu rol üstlenme	-	,400**	-,125*	,164**	-,011	,091	,511**	,262**	,143*
2. Kadınların kişisel tercih algıları		-	-,016	,176**	,085	,148*	,422**	,214**	,152*
3. Örgüt kültürü ve politikaları			-	,400**	,311**	,501**	-,093	,058	,181**
4. İnformal iletişim ağları				-	,320**	,466**	,115	,102	,166**
5. Mentorluk					-	,429**	,085	,092	,213**
6. Mesleki ayrım						-	,232**	,089	,191**
7. Önyargılar							-	,304**	,233**
8. Örgütsel sessizlik								-	,267**
9. İşten ayrılma niyeti									-

\*\* $p < 0,01$  ve \* $p < 0,05$

Çoklu rol üstlenme ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,000$ ;  $r=0,262$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir. Kadınların kişisel tercih algıları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,000$ ;  $r=0,214$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir. Önyargılar ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,000$ ;  $r=0,304$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir. Buna göre  $H_1$  hipotezi tüm alt boyutlarda ilişki çıkmadığı için kısmen kabul edilmiştir.

Çoklu rol üstlenme ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,017$ ;  $r=0,143$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir. Kadınların kişisel tercih algıları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,011$ ;  $r=0,152$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir. Örgüt kültürü ve politikaları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,002$ ;  $r=0,181$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir. İnformal iletişim ağları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,006$ ;  $r=0,166$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir. Mentorluk ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,000$ ;  $r=0,213$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir. Mesleki ayrım ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,001$ ;  $r=0,191$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir. Önyargılar ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,000$ ;  $r=0,233$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir. Buna göre  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,000$ ;  $r=0,267$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir. Buna göre  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir.

### Regresyon Testi Bulguları

Tablo 6’da örgütsel sessizliğin yordanmasına ilişkin bulgular sunulmuştur.

**Tablo 6. Cam Tavan Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model(p)	R <sup>2</sup>
Sabit		8,14	0,000			
Çoklu rol üstlenme	0,14	1,99	0,048			
Kadınların kişisel tercih algıları	0,07	1,07	0,283			
Örgüt kültürü ve politikaları	0,11	1,56	0,119	5,573	0,000	0,103
İnformel iletişim ağları	0,01	0,17	0,867			
Mentorluk	0,06	0,96	0,336			
Mesleki ayrım	-0,07	-0,96	0,336			
Önyargılar	0,22	3,14	0,002			

Cam tavan algısının varyansa olan katkısı anlamlıdır ( $p=0,000$ ;  $F=5,573$ ). Cam tavan algısının, örgütsel sessizliğe ait varyansın %10,3’ünü açıklamaktadır. Yani örgütsel sessizliğin %10,3’ü cam tavan algısına bağlıdır. Buna göre  $H_4$  hipotezi kabul edilmiştir.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa; çoklu rol üstlenme ve önyargılar, örgütsel sessizlik düzeyini arttırmaktadır ( $\beta_1=0,14$ ,  $\beta_2=0,22$ ). Kadınların kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları, mentorluk ile mesleki ayrım, örgütsel sessizlik düzeyine etki etmemektedir ( $p_1=,283$ ,  $p_2=,119$ ,  $p_3=,867$ ,  $p_4=,336$ ,  $p_5=,336>,050$ ).

**Tablo 7. Cam Tavan Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model(p)	R <sup>2</sup>
Sabit		0,71	0,481			
Çoklu rol üstlenme	0,05	0,65	0,513			
Kadınların kişisel tercih algıları	0,04	0,61	0,544			
Örgüt kültürü ve politikaları	0,16	2,25	0,025	5,210	0,000	0,096
İnformel iletişim ağları	0,03	0,40	0,686			
Mentorluk	0,14	2,22	0,027			
Mesleki ayrım	-0,02	-0,24	0,811			
Önyargılar	0,20	2,74	0,006			

Cam tavan algısının varyansa olan katkısı anlamlıdır ( $p=0,000$ ;  $F=5,210$ ). Cam tavan algısının, işten ayrılma niyetine ait varyansın %9,6'sını açıklamaktadır. Yani işten ayrılma niyetinin %9,6'sı cam tavan algısına bağlıdır. Buna göre  $H_5$  hipotezi kabul edilmiştir.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa; Örgüt kültürü ve politikaları, mentorluk ve önyargılar, işten ayrılma niyeti düzeyini arttırmaktadır ( $\beta_1=0,16$ ,  $\beta_2=0,14$ ,  $\beta_3=0,20$ ). Çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih algıları, informal iletişim ağları ile mesleki ayrım, işten ayrılma niyeti düzeyine etki etmemektedir ( $p_1=,513$ ,  $p_2=,544$ ,  $p_3=,686$ ,  $p_4=,811>,050$ ).

### Fark Testi Bulguları

Bu bölümde cam tavan algısı, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyetinin sosyo-demografik özellikler çerçevesinde oluşturulan gruplar (yaş, medeni durum, çocuğa sahip olma durumu, öğrenim durumu, gelir düzeyi ve sektördeki deneyim yılı) arasında farklılaşmasının değerlendirilmesi amacıyla yapılan t-test ve ANOVA analizlerine yer verilmiştir.

**Tablo 8. Değişkenlerin Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu**

	N	X	SS	F	P
<b>Cam tavan algısı</b>				0,690	0,502
25 yaş ve altı	89	2,2918	,32190		
26-35 yaş	93	2,3164	,38375		
36 yaş ve üzeri	97	2,3554	,40488		
<b>Örgütsel sessizlik</b>				2,206	0,112
25 yaş ve altı	89	2,5581	,56268		
26-35 yaş	93	2,4237	,52037		
36 yaş ve üzeri	97	2,5753	,53811		
<b>İşten ayrılma niyeti</b>				1,132	0,324
25 yaş ve altı	89	2,5843	1,08162		
26-35 yaş	93	2,4731	1,10917		
36 yaş ve üzeri	97	2,3436	1,08489		

Değişkenler yaşa göre farklılaşmamaktadır ( $p>0,05$ ).



Tablo 9. Değişkenlerin Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Test Tablosu

	N	X	SS	t	P
<b>Cam tavan algısı</b>				-,722	,471
Evli	78	2,2962	,39567		
Bekar	201	2,3322	,36379		
<b>Örgütsel sessizlik</b>				,155	,877
Evli	78	2,5274	,51843		
Bekar	201	2,5161	,55298		
<b>İşten ayrılma niyeti</b>				-2,568	,011
Evli	78	2,1966	,99991		
Bekar	201	2,5672	1,11158		

İşten ayrılma niyeti, medeni duruma göre farklılaştığı belirlenmiştir ( $p < 0,05$ ). Bekar katılımcıların ortalaması, evli katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 10. Değişkenlerin Çocuğa Sahip Olma Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Test Tablosu

	N	X	SS	t	P
<b>Cam tavan algısı</b>				1,411	0,159
Çocuğu yok	237	2,3353	,36548		
Çocuğu var	42	2,2475	,40715		
<b>Örgütsel sessizlik</b>				0,925	0,358
Çocuğu yok	237	2,5294	,56310		
Çocuğu var	42	2,4619	,40921		
<b>İşten ayrılma niyeti</b>				1,972	0,050
Çocuğu yok	237	2,5176	1,06974		
Çocuğu var	42	2,1587	1,18078		

Değişkenler çocuğa sahip olma durumuna göre farklılaşmamaktadır ( $p > 0,05$ ).

Tablo 11. Değişkenlerin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P
<b>Cam tavan algısı</b>				0,562	0,570
Ön lisans ve altı	42	2,3672	,37257		
Lisans	179	2,3054	,36063		
Lisansüstü	58	2,3412	,41035		
<b>Örgütsel sessizlik</b>				0,019	0,981
Ön lisans ve altı	42	2,5206	,57768		
Lisans	179	2,5229	,56457		
Lisansüstü	58	2,5069	,44781		

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

<b>İşten ayrılma niyeti</b>			1,540	0,216
Ön lisans ve altı	42	2,3810	1,04264	
Lisans	179	2,5456	1,10594	
Lisansüstü	58	2,2701	1,07507	

Değişkenler öğrenim durumuna göre farklılaşmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 12. Değişkenlerin Gelir Düzeyine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu**

	N	X	SS	F	P	Tukey Test
<b>Cam tavan algısı</b>				0,105	0,900	
Geliri giderinden az	66	2,3401	,37340			
Geliri giderine denk	133	2,3146	,36092			
Geliri giderinden fazla	80	2,3197	,39473			
<b>Örgütsel sessizlik</b>				0,993	0,372	
Geliri giderinden az	66	2,5919	,56864			
Geliri giderine denk	133	2,4777	,55245			
Geliri giderinden fazla	80	2,5283	,50279			
<b>İşten ayrılma niyeti</b>				4,404	0,013	
Geliri giderinden az	66	2,8081	1,02292			1>2
Geliri giderine denk	133	2,3584	1,11360			1>3
Geliri giderinden fazla	80	2,3542	1,06649			

İşten ayrılma niyeti, gelir düzeyine göre farklılaştığı belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Geliri giderinden az olan katılımcıların ortalaması, geliri giderine denk ve geliri giderinden fazla olan katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksektir.

**Tablo 13. Değişkenlerin Sektördeki Deneyim Yılına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu**

	N	X	SS	F	P	Tukey Test
<b>Cam tavan algısı</b>				0,483	0,617	
2 yıl ve altı	105	2,3093	,32176			
3-6 yıl	90	2,3538	,40923			
7 yıl ve üzeri	84	2,3042	,39255			
<b>Örgütsel sessizlik</b>				0,713	0,491	
2 yıl ve altı	105	2,5124	,54462			
3-6 yıl	90	2,4763	,60075			
7 yıl ve üzeri	84	2,5738	,47175			
<b>İşten ayrılma niyeti</b>				3,610	0,028	
2 yıl ve altı	105	2,5714	1,12823			1>3
3-6 yıl	90	2,5852	1,14527			2>3
7 yıl ve üzeri	84	2,1984	,94581			

İşten ayrılma niyeti, sektördeki deneyim yılına göre farklılaştığı belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). 3-6 yıldır sektörde olan katılımcıların ortalaması, 3-6 yıl ve 7 yıldan fazladır sektörde olan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

Fark analizi sonuçlarına göre  $H_6$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

### TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre kadın çalışanların cam tavan algısı örgütsel sessizliği artırmaktadır. Cam tavan algısına ilişkin faktörler açısından yapılan değerlendirmede ise çoklu rol üstlenme ve önyargıların kadınlarda örgütsel sessizliği artırdığı belirlenmiştir. Konu hakkında yapılan araştırmalar incelendiğinde bu bulguya paralel sonuçlar elde eden çalışmalar olduğu görülmüştür (İnandı vd, 2017; Güçer vd., 2018).

Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre kadın çalışanların cam tavan algısı, işten ayrılma niyetini artırmaktadır. Cam tavan algısına ilişkin faktörler açısından yapılan değerlendirmede ise örgüt kültürü ve politikaları, mentor eksikliği ve önyargıların işten ayrılma niyetini artırdığı belirlenmiştir. Literatürde yer alan benzer çalışmalar incelendiğinde araştırma bulgularına paralel sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür (Downes vd., 2014).

Sosyo-demografik özellikler çerçevesinde yapılan değerlendirmelerde cam tavan algısının yaş, medeni durum, çocuğa sahip olma durumu, öğrenim durumu, gelir düzeyi ve sektördeki deneyim yılına göre farklılaşmadığı belirlenmiştir. Ortaya çıkan bu sonuçlar katılımcı grubunun cam tavan algısının şekillenmesinde bireysel faktörlerin değil, örgütsel faktörlerin daha etkin olduğunu düşündürmektedir.

Cam tavan algısına benzer şekilde katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerinin yaş, medeni durum, çocuğa sahip olma durumu, öğrenim durumu, gelir düzeyi ve sektördeki deneyim yılından oluşan sosyo-demografik özelliklere göre şekillenmediği belirlenmiştir. Kadınların örgüt içerisinde söz sahibi olmayarak, ilgili, bildiklerini, fikirlerini bilinçli bir şekilde üst yöneticilerle paylaşmamasında örgüt yapısının ve özellikle lider-üye etkileşiminin ön planda olduğunu düşündürmektedir.

İşten ayrılma niyeti açısından yapılan değerlendirmede ise geliri giderinden düşük olan katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanların iş hayatında elde ettikleri gelire bağlı olarak yaşam kalitelerini belirledikleri dikkate alındığında, düşük gelir grubundaki işgörenlerin mevcut işten ayrılarak daha yüksek gelirli bir iş bulabilme düşüncesine kapılmasının kaçınılmaz olduğu söylenebilir. Literatürde yer alan çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Hatamizadeh, Hosseini, Bernstein, ve Ranjbar, 2019; Tsai, Huang, Chien, Chiang ve Chiou, 2016; Yang ve Chen, 2020).

### ÖNERİLER

Bu bağlamda örgütlerin kadınlarda kariyer engeli olarak görülen cam tavan algısını ortadan kaldırmak üzere stratejiler geliştirmesi önerilmektedir. Bu

kapsamda çeşitli eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile birlikte lider-üye etkileşiminin etkin bir şekilde sağlanabildiği ve kadınların örgütsel süreçlere etkin katılımın teşvik edildiği bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır.

#### KAYNAKÇA

- Algın, İ. (2014). Üniversitelerde örgütsel sessizlik (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ayrancı, E. ve Gürbüz, T. (2012). Considering glass ceiling in turkey: ideas of executives in education sector regarding women in the workplace. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(4), 126-151. doi:10.5296/ijhrs.v2i4.2583.
- Aziz, N. N. A., Ramli, N. A., Yunus, N. K. M., Wahid, N. A., ve Ishak, M. (2016). Turnover intention and glass ceiling perceptions among female workers in it industry in malaysia. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 8 (4), 250-254.
- Bakır, A.A., Uğurlu, C.T., Köybağı, F., ve Özyazıcı, K., (2017). Kadın okul yöneticileri üzerine nitel bir araştırma. *Current Research in Education*, 3(1), 1-14.
- Bingöl, D., Aydoğan, E., Şenel, G. ve Erden, P. (2011). Cam tavan sendromu ve kadınların hiyerarşik yükselmelerindeki engeller. TC. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(1), 115-132.
- Camman, C., Fichman, M., Jenkins, D, ve Klesh, J. (1979). The michigan organizational effectiveness questionnaire, *Unpublished manuscript*. Ann Arbor, MI: University of Michigan.
- Çetin, M. ve Atan, E. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin cam tavan'a ilişkin algılarının incelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(35), 123-136.
- Downes, M., Hemmasi, M., ve Eshghi, G. (2014). When a perceived glass ceiling impacts organizational commitment and turnover intent: the mediating role of distributive justice. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 9(2), 131-146. <https://doi.org/10.19030/jdm.v9i2.8971>.
- Durak, İ., (2018). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Dyne, L. V., Ang, S., ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>.
- Erdirençelebi, M., ve Karakuş, G. (2018). Kadın çalışanların cam tavan sendromu algılarının iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 95-119.

- Gezer, S. (2019). Öğretmenlerin cam tavan sendromu algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gökyer, N. ve Çiçek, F., (2016). Kadın yöneticilerle çalışan öğretmenlerin, kadın yöneticilerin yeterliklerine ilişkin görüşleri, *Journal of Kirsehir Education Faculty*, 17(3), 747-766.
- Güçer, E., Keleş, Y., Demirdağ, Ş. A., ve Çelikkanat, N. (2018). Kadın işgörenlerin karşılaştığı sorunların örgütsel sessizlikleri üzerindeki etkisi: bodrum'daki otel işletmelerinde bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 1-18.
- Günden, Y. (2011). Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan engelleri ve Muğla örneği. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., ve Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (pls-sem)*. Sage publications.
- Hatamizadeh, M., Hosseini, M., Bernstein, C., ve Ranjbar, H. (2019). Health care reform in İran: implications for nurses' moral distress, patient rights, satisfaction and turnover intention. *Journal of Nursing Management*, 27(2), 396-403. <https://doi.org/10.1111/jonm.12699>.
- İnandı, Y., Gün, M. E., ve Giliç, F. (2017). The study of relationship between women teachers' career barriers and organizational silence: viewpoint of women and men teachers. *European Journal of Contemporary Education*, 6(3), 542-556.
- Karaca, A. (2007). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar-ilkeler-teknikler*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karatepe, S. ve Arıbaş, N., (2015). İş hayatında kadın yöneticilere ilişkin cinsiyet ayrımcılığı: Türkiye için bir değerlendirme. *Yasama*. 31, 7-24.
- Koçak, D. ve Yücel, İ. (2018). Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracı etkisinin incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 32(3), 683-704.
- Kulualp G.H. ve Çakmak, A.F. (2016). Örgütsel sessizlik türlerini etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile belirlenmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12 (1), 123-146.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to chance and development in a pluralistic world. *Academy Of Management Review*. 25(4), 706- 725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>.

- Negiz, N. ve Yemen, A., (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011(24), 195-214.
- Onay, M. ve Heptazeler, O., (2014). Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-85.
- Pinder, C.C. ve Harlos K.P., (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3).
- Sökmen, A., ve Akar Şahingöz, S. (2017). Kadın çalışanlarda cam tavan yansıtıcılarından kurum ikliminin, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 113-133.
- Taşkıran, E. (2010). Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tiwari, M., Mathur, G., ve Awasthi, S. (2019). A study on the effects of glass ceiling ve organizational commitment on corporate women's turnover intentions. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2)
- Tsai, Y. H., Huang, N., Chien, L. Y., Chiang, J. H., ve Chiou, S. T. (2016). Work hours and turnover intention among hospital physicians in Taiwan: does income matter?. *BMC Health Services Research*, 16(1), 667.
- Türk Dil Kurumu, (2020, Nisan 11). Erişim adresi [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gtsvearama=gtsveguid=TDK.GTS.59c5158875a7d7.44999650](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gtsvearama=gtsveguid=TDK.GTS.59c5158875a7d7.44999650)
- Türker, NE. (2013). Bankacılık sektöründe çalışanların stres düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık üzerine etkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.
- Yang, Y., ve Chen, J. (2020). Related factors of turnover intention among pediatric nurses in mainland china: a structural equation modeling analysis. *Journal of Pediatric Nursing*, 53, 217-253. <https://doi.org/10.1016/j.pedn.2020.04.018>.
- Yavan, Ö., (2017). Örgüt psikolojisinde işten ayrılma eğiliminin kavramsal değerlemesi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 57-72.

## KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN POLİTİK DAVRANIŞLAR ÜZERİNE ETKİSİNDE ALGILANAN ETİK İŞ İKLİMİNİN ROLÜ

Burcu BATGA<sup>1</sup>  
Lutfiye Özdemir<sup>2</sup>

### Özet

Bu araştırmanın temel amacı sağlık sektöründe çalışanların sosyotropik-otonom kişilik özelliklerinin politik davranışlar üzerine etkisinde algılanan etik iş iklimi rolünün ele alınıp, değerlendirilmesidir. Araştırmanın örneklemini 320 sağlık çalışanından oluşmaktadır. Yapılan analizlerden elde edilen sonuçlara göre sosyotropik-otonom kişilik özellikleri ile politik davranışlar arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve sosyotropik-otonom kişilik özelliklerinin politik davranışlar üzerindeki etkisinde etik iş iklimi algısının ise aracılık rolünün olmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyotropik-Otonom Kişilik Özellikleri, Politik Davranışlar, Etik İş İklimi Algısı

## THE ROLE OF ETHICAL BUSINESS CLIMATE PERCEIVED IN THE EFFECT OF PERSONALITY CHARACTERISTICS ON POLITICAL BEHAVIOR

### Abstract

The main objective of this research is to evaluate and to deal with the role of perceived ethical work climate in the influence of sociotropic-autonomous personality traits on political behavior. The sample of the research consists of 320 health workers. According to the results from the analyses, the relationship between sociotropic-autonomous personality characteristics and political behaviors was determined to be statistically significant. It was determined that ethical work climate perception has no mediating role to the relationship of political behaviors of sociotropic-autonomous personality characteristics.

**Keywords:** Sociotropic-Autonomous Personality Characteristics, Political Behavior, Ethical Work Climate Perception

### GİRİŞ

Çalışanlar çalışma yaşamları boyunca soyut ve somut amaçları elde etmek amacıyla sahip oldukları kişilik özellikleri ekseninde farklı eylemler sergilemektedirler. Bu bağlamda çalışanlar amaçlarına ulaşabilmek ve istediklerini elde edebilmek için kişilik özelliklerinin el verdiği ölçüde mücadele etmekte ve kendi çıkarlarını korumak amacıyla politik davranışlar sergilemektedirler (McAllister vd., 2015). Politik davranışların çalışanlar tarafından uygulanma sıklığı ise etik iş ikliminin kabul edilme derecesi tarafından etkilenmektedir. Çalışanlar örgütte sergileyecekleri davranışları algılamış oldukları etik iş iklimi ile ilişkilendirerek birtakım eylemlerde bulunmaktadırlar. Politik davranışlar olumlu ve olumsuz özellikleri bir arada taşınması ve mevcut çalışma yaşamında kaçınılmaz olması sebebiyle giderek önem kazanmaktadır (Bader, 1986). Öte yandan çalışanların kişilik özellikleri ile politik davranış değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu bilimsel araştırmalar tarafından da desteklenmekle birlikte (Witt vd., 2002) bu alanda yapılan çalışmalar oldukça sınırlı sayıdadır. Özellikle literatürde sosyotropik-otonom kişilik özelliklerinin politik davranışlar ile arasındaki ilişkiyi inceleyen

<sup>1</sup> Öğr. Gör. Dr., Bingöl Üniversitesi SBMYO, [bbatga@bingol.edu.tr](mailto:bbatga@bingol.edu.tr)

<sup>2</sup> Prof. Dr., İnönü Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, [lutfiye.ozdemir@inonu.edu.tr](mailto:lutfiye.ozdemir@inonu.edu.tr)

ve bu ilişkide etik iş iklimi algısının aracılık edip etmediğini araştıran çalışmaların olmaması bu araştırmanın önemini artırmaktadır. Bu sebeplerden dolayı sağlık sektörü çalışanlarının sahip oldukları sosyotropik ve otonom kişilik özelliklerinin onların politik davranışlarını nasıl etkileyebileceği ve bu etkide etik iş iklimi algısının aracılık rolünün olup olmadığı bu araştırmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Kişilik ve Kişilik Özellikleri

Kişilik bireyin sıklıkla yaptığı özel-tipik davranışları ve kişiyi diğerlerinden farklı kılan ayırıcı davranışlarını içermektedir (Morgan, 2013). Eroğlu (2011) ise kişiliğin, bireylerin hayatları boyunca ortaya koydukları bütün davranışların ve sahip olunan özelliklerin toplamından oluştuğunu ifade etmektedir. Bu davranışların bir kısmı bireyin biyolojik yapısından, bir kısmı toplumun öğretilerinden, bir kısmı ise bireyin psikolojik ve ruhsal yapısından kaynaklanmaktadır. Kişilik özellikleri; kişilerin davranışlarını yönlendiren faktörleri tanımlayan ve araştıran temel nitelikleri ifade etmektedir (Buss, 1989). Bu çalışmada literatürde yaygın kabul gören beş faktör kişilik sınıflaması yerine Beck'in (1983) sosyotropik ve otonom sınıflaması kullanılmıştır. Sosyotropik kişilik özelliği kavramı, sosyal aidiyeti ifade ederek kişinin diğerleri ile olumlu bir etkileşim ve ilişki sergileme ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır (Otacıoğlu, 2008). Sosyotropik bireylerin yaşam doyumu ve mutlulukları, kişiler arası ilişkilerdeki davranışların, tutumların, değerlerin ve inançlarının kabul edilme derecesine bağlıdır (Sato ve McCann, 2007). Sosyotropik kişilik özelliğini; onaylanmama kaygısı, ayrılık kaygısı ve başkalarını memnun etme alt boyutları oluşturmaktadır (Beck vd., 1983). Otonom kişilik özelliği, kişinin bağımsız bir şekilde amaçlara ulaşma ihtiyacını vurgulamaktadır. Yüksek otonomiye sahip insanlar, kişisel başarı ve başarısızlıklara büyük önem verirler. Ayrıca çevreleri tarafından kontrol edilip onaylanmak yerine çevreleri üzerinde kontrol sahibi olmak isterler (Kabakçı, 2001; Sato ve McCann, 2007). Otonom kişilik özelliği; kişisel başarı, özgürlük, yalnızlıktan hoşlanma alt boyutlarından oluşmaktadır (Beck vd., 1983).

### 1.2. Politik Davranışlar

Günümüzde örgütsel güç ve politikanın işyerindeki gündelik hayatın temel noktasını oluşturduğu ve bu alanda yapılan çalışmaların giderek artış gösterdiği görülmüştür (Ferris ve Kacmar, 1992; Khare, 2015). Politik davranış, örgütte çalışan bireyin rolünün bir parçası olmadığı halde örgüt içindeki avantaj ve dezavantajların dağılımını etkilemeye yönelik olarak göstermiş olduğu çaba ve girişim olarak tanımlanmaktadır (Farrell ve Petersen, 1982). Mintzberg (1985) ise politik davranış; genellikle ayrıştırıcı ve yıkıcı etkileri olan bir davranış olarak tanımlamakta ve her şeyden önce resmi bir otorite tarafından onaylanmamış ve kabul edilmemiş birey ya da grup davranışı olarak tanımlamaktadır. Örgütlerde; karar vericilerden bilginin saklanması, söylenti ve dedikodu yaymak, koalisyon kurma, gizli bilgilerin medyaya sızdırılması politik davranışlar kapsamına girmektedir (Robbins ve Judge, 2013). Farrell ve Petersen (1982) örgütlerdeki politik aktiviteleri sınıflandırarak incelemenin daha faydalı



bir çerçeve sunacağı gerekçesiyle politik davranışları üç boyut altında ele almıştır. Literatürde çok yaygın bir şekilde kullanılan bu boyutlar sırasıyla; iç-dış boyut, yatay-dikey boyut ve meşru ve meşru olmayan boyut şeklindedir.

### 1.3. Etik İş İklimi Algısı

Örgütlerin, çalışanların etik dışı davranışlarını kontrol altında tutmak için faydalanacağı önemli araçlardan biri olan etik iş iklimi, örgütün çalışanlarından beklediği davranışlara yönelik olarak belirlendiği ve ödüllendirme, cezalandırma gibi unsurları içine alan politika, prosedür ve uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ifade eden bir kavramdır (Schminke vd., 2007). Bir işyerinde güçlü bir etik iş iklimi algısı varsa, bu durum örgüt içerisinde güçlü bir kontrol mekanizması sağlayarak, bireylerin sorumluluklarını anlaması ile nasıl davranması gerektiği hususunda çalışanlara yanlış ile doğruyu ayırt etmede rehber niteliği taşımaktadır (Lopez vd., 2009). Etik iş ikliminin varlığı örgütlerdeki etik dışı davranışları, politik davranışları ve sapkın davranışları azaltırken, etik davranışları ve örgütsel vatandaşlık gibi prososyal davranışları arttırmaktadır (Valentine ve Barnett, 2003).

## 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı sağlık sektöründe çalışanların sosyotropik ve otonom kişilik özelliklerinin politik davranış üzerine etkisinde algılanan etik iş iklimi rolünün ele alınıp, değerlendirilmesidir.

### 2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Literatür incelendiğinde; sosyotropik-otonom kişilik özellikleri, politik davranışlar ve etik iş iklimi algısını doğrudan inceleyen herhangi bir çalışmanın olmadığı görülmüştür. Bunun yanında, kişilik özellikleri ile politik davranışlar, politik davranışlar ile etik iş iklimi algısı ilişkisine yönelik sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu araştırmalarda kişilik özellikleri kapsamında daha çok beş faktör kişilik özelliği ele alınarak çalışmaların yapıldığı, kişilik özelliklerinin sosyotropik ve otonom özellikler açısından bahsi geçen değişkenlerle ilişkisini ele alan çalışmaların olmadığı görülmüştür. Beş faktör kişilik özellikleri ile politik davranışlar arasındaki ilişkiyi inceleyen Witt ve arkadaşlarının (2002) araştırma bulguları örgütsel politika algısının yüksek düzeyde uyumlu kişilik özelliği gösteren çalışanlarda, düşük düzeyde uyum özelliği gösteren çalışanlara oranla daha düşük olduğunu göstermiştir. Mondak ve Halperin (2008) beş faktör kişilik özelliğine ait bütün boyutların politik davranışın neredeyse tüm yönleri üzerinde etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Literatürde etik iş iklimi ile politik davranışların ilişkilendirilerek araştırıldığı sınırlı sayıda çalışmalardan biri olan ve Ekinci (2017) tarafından öğretim elemanları üzerinde yapılan araştırma bulguları etik iklim algısının, politik davranışların önemli bir yordayıcısı olduğunu göstermiştir. Yardan ve Us (2014) algılanan politik davranış ve etik iş ikliminin hastane çalışanlarında demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğini araştırmışlardır. Elde edilen bulgular sadece eğitim düzeyine göre etik iklim boyutunda anlamlı farklılıklar yarattığını göstermektedir. Bu bilgiler ışığında araştırmanın modeli; sosyotropik-otonom kişilik özellikleri, politik davranışlar ve etik iş iklimi algısının aracı etkisi üzerine

kurulmuş olup, bu model çerçevesinde hipotezler oluşturulmuştur. Bu kapsamda geliştirilen hipotezler şunlardır:

“H1: Çalışanların sosyotropik kişilik özelliklerinin alt boyutlarının politik davranışların alt boyutları üzerinde etkisi bulunmaktadır.”

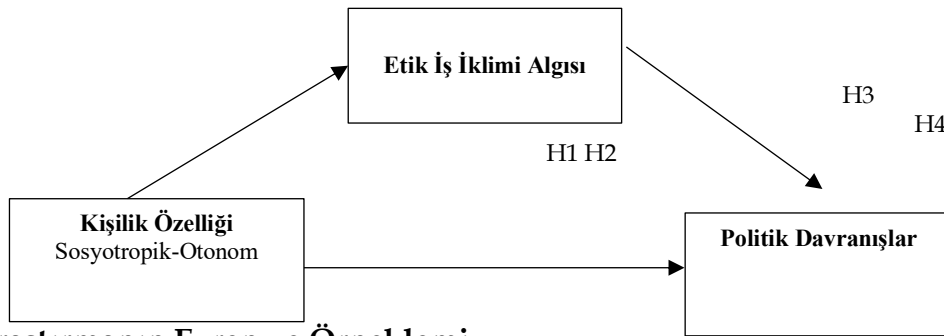
“H2: Çalışanların otonom kişilik özelliklerinin alt boyutlarının politik davranışların alt boyutları üzerinde etkisi bulunmaktadır.”

“H3: Çalışanların sosyotropik kişilik özelliklerinin alt boyutlarının politik davranışların alt boyutları üzerinde etkisinde etik iş iklimi algısının aracı rolü bulunmaktadır.”

“H4: Çalışanların otonom kişilik özelliklerinin alt boyutlarının politik davranışların alt boyutları üzerinde etkisinde etik iş iklimi algısının aracı rolü bulunmaktadır.”

Geliştirilen hipotezler doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



### 2.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak nicel yöntem, veri toplama tekniği olarak ise anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda yer alan ölçekler geçerliliği ve güvenilirliği daha önce test edilmiş, alan yazında kabul görmüş ölçeklerdir. Çalışanların kişilik özelliklerini ölçmek için 1983 yılında Beck ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş olan Sosyotropi-Otonomi Ölçeği (SOSOTÖ) kullanılmıştır. Ölçeği Türkçe’ye Şahin ve arkadaşları (1993) uyarlamışlardır. Bu araştırmada ise daha önce Özdemir’in (2015) kullandığı sosyotropik-otonom ölçeğinin kısa formu (34 sorudan oluşan) kullanılmıştır. Politik davranışların ölçülmesinde İslamoğlu ve Börü (2007) tarafından geliştirilen Politik Davranış Ölçeği kullanılmıştır. Etik iş iklim algısını ölçmede, Schwepker ve arkadaşlarının (1997) geliştirdikleri yedi ifadeden oluşan Etik İş İklimi Algısı Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Türkiye’de Malatya ilinde faaliyet gösteren Turgut Özal Tıp Merkezi ile özel hastanelerdeki sağlık çalışanları oluşturmaktadır. 320 sağlık çalışanından elde edilen anket verileri SPSS’e girilmiştir.

## 3. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ VE BULGULAR

### 3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının demografik özelliklerini açıklayan bulgulara bakıldığında katılımcıların %67,2’sinin kadın, %32,8’inin erkek olduğu

görülmektedir. Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde %54,9'unu evliler, %42,6'sını bekarlar oluşturmaktadır. Yaşlarına göre dağılım incelendiğinde, en çok katılımcının %31,6 ile 26-31 yaş aralığında olduğu, bunu takiben ise %26,3 ile 20-25 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Yaş değişkenine ait bulgular araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının çoğunlukla gençlerden oluştuğunu göstermektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde çoğunluk %43,8 ile lisans ve %25,6 ile önlisans mezunlarından oluşmaktadır. Katılımcıların hangi sektörde çalıştığına baktığımızda %61,3'ü kamu sektöründe, %38,8'i ise özel sektöre ait bir hastanede çalışmaktadır. Katılımcıların iş hayatındaki toplam çalışma sürelerine ait bulgular ise şöyledir; %29,1'i 0-3 yıl aralığında, %25,0'i 4-7 yıl aralığında, %18,1'i 8-11 yıl aralığında, %12,8'i 12-15 yıl aralığında ve %15,0'i 16 yıl ve üzerinde çalışma yılına sahiptirler. Katılımcıların halihazırda çalıştıkları hastanelerdeki çalışma sürelerine baktığımızda; %45,3'ü 0-3 yıl, %21,9'u 4-7 yıl, %16,3'ü 8-11 yıl, %9,1'i 12-15 yıl ve %7,5'i 16 yıl ve üzerinde mevcut hastanelerinde çalışmaktadırlar. Katılımcıların aylık geliri incelendiğinde büyük bir çoğunluğun %38,1 ile 800-2324 TL aralığında, bunu takiben %15,9'unun 2325-3849 TL aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların görev unvanı açısından; %13,8'i doktor, %31,9'u hemşire/hemşir, %3,4'ü ebe, %5,9'u sağlık memuru ve %45,0'i diğer çalışanlar (diyetisyen, fizyoterapi teknikeri, EMG teknisyeni vb.) olarak belirlenmiştir. Katılımcıların %9,1'inin yönetim görevi varken, %90,9'unun herhangi bir yönetim görevi bulunmamaktadır.

### 3.2. Araştırmanın Güvenilirliğine ve Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Bir ölçeğe ait hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0,60-0,80 aralığında ve daha yüksek olması test puanlarının güvenilirliği için yeterli görülmektedir (Özdemir, 2008; Kalaycı, 2010: 405). Bu bağlamda araştırmada kullanılan sosyotropik-otonom kişilik özellikleri ölçeği ve alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları onaylanmama kaygısı boyutu için (0.68), ayrılık kaygısı boyutu için (0.60), kişisel başarı boyutu için (0.60), özgürlük boyutu için (0.64), yalnızlıktan hoşlanma boyutu için (0.60) ve ölçeğin geneli için (0.79) olarak bulunmuştur. Politik davranışlar ölçeğinin ve alt boyutlarının güvenilirlikleri yatay politik davranışlar boyutu için (0.93), dikey politik davranışlar boyutu için (0.91) ve ölçeğin geneli için (0.95) olarak bulunmuş ve iyi derecede güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Son olarak etik iş iklimi algısı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (0.83) olarak bulunmuş ve iyi derecede güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Hipotezlerin kabul görüp görmeyeceğini tespit eden temel analizlere geçmeden önce araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

Tablo 1. Sosyotropik-Otonom Kişilik Özellikleri Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Modelin Uyum İyiliği Sonuçları

	Yapısal Eşitlik Modeli Değerleri	Tavsiye Edilen Değerler
$\chi^2/df$	2.307	$\leq 5$
RMSEA	0.064	$\leq 0.10$
GFI	0.843	$\geq 0.80$
AGFI	0.811	$\geq 0.80$

SRMR	0.078	$\leq 0.10$
$\chi^2 : 722.168, df: 313, p: 0,000$		

Doğrulayıcı Faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu  $p=0,000$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Ölçeği oluşturan 34 madde üzerinde DFA yapılmış ve bunun sonucunda yedi madde modelden çıkarılmıştır. Geriye kalan 27 maddenin ve beş alt boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca modelde iyileştirme yapılmış, sonrasında uyum indisleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı tespit edilmiştir.

Tablo 2. Politik Davranışlar Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Modelin Uyum İyiliği Sonuçları

Yapısal Eşitlik Modeli Değerleri	Tavsiye Edilen Değerler
$\chi^2/df$	$\leq 5$
RMSEA	$\leq 0.10$
GFI	$\geq 0.80$
AGFI	$\geq 0.80$
SRMR	$\leq 0.10$
$\chi^2 : 1725.672, df: 578, p: 0,000$	

Doğrulayıcı faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu ( $p=0,000$  düzeyinde anlamlı olduğu, ölçeği oluşturan 36 madde ve iki alt boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Modelde iyileştirme yapıldıktan sonra yenilenen uyum indisi hesaplamalarında uyum indisleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı tespit edilmiştir.

Tablo 3. Etik İş İklimi Algısı Ölçeğinin Birinci Düzey Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Modelin Uyum İyiliği Sonuçları

Yapısal Eşitlik Modeli Değerleri	Tavsiye Edilen Değerler
$\chi^2/df$	$\leq 5$
RMSEA	$\leq 0.10$
GFI	$\geq 0.80$
AGFI	$\geq 0.80$
SRMR	$\leq 0.10$
$\chi^2 : 43.446, df: 13, p: 0,000$	

Doğrulayıcı faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu  $p=0,000$  düzeyinde anlamlı olduğu, ölçeği oluşturan yedi madde ve tek boyutlu ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca modelde iyileştirme yapılmış ve iyileştirme sonrasında uyum indisleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı görülmüştür.

### 3.3. Araştırma Modelindeki Değişkenler Arasındaki Korelasyonlara İlişkin Bulgular

Araştırma modelinde yer alan sosyotropik-otonom kişilik özellikleri ile politik davranış değişkenlerinin birbirleri ile kendi aralarında ilişkili olup olmadığını ve

ilişkinin yönünü araştırmak için korelasyon testi yapılmıştır. H1 ve H2 hipotezleri için yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4 ve 5’de gösterilmiştir.

Tablo 4. Çalışanların Sosyotropik Kişilik Özelliklerinin Alt Boyutları İle Politik Davranışların Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	Onaylanmama Kaygısı	Ayrılık Kaygısı	Yatay Politik Davranışlar	Dikey Politik Davranışlar
Onaylanmama Kaygısı	1.000	0.462	0.293	0.219
p	-	0.000*	0.000*	0.000*
Ayrılık Kaygısı		1.000	0.132	0.109
p		-	0.019*	0.051
Yatay Politik Davranışlar			1.000	0.775
p			-	0.000*
Dikey Politik Davranışlar				1.000
p				-

\*p<0.05

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre, onaylanmama kaygısı ile yatay ( $r=0.293$ ,  $p<0.05$ ) ve dikey politik davranışlar arasında ( $r=0.219$ ,  $p<0.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrılık kaygısı ile yatay politik davranışlar arasında ( $r=0.132$ ,  $p<0.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülürken dikey politik davranışlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Sonuç olarak H1 hipotezi ayrılık kaygısı ile dikey politik davranışlar açısından ret edilirken, diğer boyutlar için kabul edilmiştir.

Tablo 5. Çalışanların Otonom Kişilik Özelliklerinin Alt Boyutları İle Politik Davranışların Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	Kişisel Başarı	Özgürlük	Yalnızlıktan Hoşlanma	Yatay Politik Davranışlar	Dikey Politik Davranışlar
Kişisel Başarı	1.000	0.448	0.404	0.229	0.126
p	-	0.000*	0.000*	0.000*	0.024*
Özgürlük		1.000	0.398	0.006	0.033
p		-	0.000*	0.238	0.555
Yalnızlıktan Hoşlanma			1.000	0.080	0.010
p			-	0.154	0.856
Yatay Politik Davranışlar				1.000	0.775
p				-	0.000*
Dikey Politik Davranışlar					1.000
p					-

\*p<0.05

Analiz sonucuna göre, kişisel başarı ile yatay ( $r=0.229$ ,  $p<0.05$ ) ve dikey politik davranışlar arasında ( $r=0.126$ ,  $p<0.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülürken özgürlük ve yalnızlıktan hoşlanma boyutları ile yatay ve dikey politik davranışlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Sonuç olarak H2 hipotezi kişisel başarı ile dikey ve yatay politik davranışlar açısından kabul edilirken, diğer boyutlar için ret edilmiştir.

### 3.5. Aracılık Etkisine İlişkin Hipotezlerin Bulguları

Aracılık etkisine ilişkin H3 ve H4 hipotezlerinin test edilmesi yapısal yol modeli ile gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda oluşturulmuş olan modelde aracılık rolüne bakmadan önce bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı tahmin ( $\beta$ ) değerine bakılarak incelenmiştir. Onaylanmama kaygısı, ayrılık kaygısı ve kişisel başarı boyutlarının yatay politik davranışlar üzerindeki etkisinde etik iş iklimi algısının aracı rolü modeline ilişkin sonuçlar incelendiğinde; onaylanmama kaygısı ( $\beta = 0.450$ ,  $p < 0.05$ ), ayrılık kaygısı ( $\beta = 0.242$ ,  $p < 0.05$ ) ve kişisel başarı ( $\beta = 0.388$ ,  $p < 0.05$ ) boyutlarının yatay politik davranışlar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin anlamlı olması sonucunda aracılık etkisine bakılmıştır. Ancak dolaylı etkiye yönelik güven aralığının 0 içermemesi gerekmektedir. Dolaylı etkiye yönelik güven aralığının sıfır içermesi durumunda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin anlamlı olmadığı, dolaylı etkinin anlamlı olmamasından ötürü de bu değişkenler için aracılıktan söz edilemeyeceği ifade edilmektedir. Ayrıca özgürlük ve yalnızlıktan hoşlanma boyutlarının yatay politik davranışlar üzerindeki etkisinde etik iş iklimi algısının aracı rolü modeline ilişkin sonuçlar incelendiğinde; özgürlüğün ( $\beta = 0.063$ ,  $p > 0.05$ ) ve yalnızlıktan hoşlanmanın ( $\beta = 0.086$ ,  $p > 0.05$ ) yatay politik davranışlar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bu etki anlamsız olduğu için aracı rolüne bakılamamaktadır. Onaylanmama kaygısı, ayrılık kaygısı ve kişisel başarı boyutlarının dikey politik davranışlar üzerindeki etkisinde etik iş iklimi algısının aracı rolü modeline ilişkin sonuçlar incelendiğinde; onaylanmama kaygısının ( $\beta = 0.369$ ,  $p < 0.05$ ), ayrılık kaygısının ( $\beta = 0.170$ ,  $p < 0.05$ ) ve kişisel başarının ( $\beta = 0.288$ ,  $p < 0.05$ ) dikey politik davranışlar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin anlamlı olması sonucunda aracılık etkisine bakılmıştır. Ancak dolaylı etkiye yönelik güven aralığının 0 içermemesi gerekmektedir. Dolaylı etkiye yönelik güven aralığının sıfır içermesi durumunda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin anlamlı olmadığı, dolaylı etkinin anlamlı olmamasından ötürü de bu değişkenler için aracılıktan söz edilemeyeceği ifade edilmektedir. Ayrıca özgürlük ve yalnızlıktan hoşlanma boyutlarının dikey politik davranışlar üzerindeki etkisinde etik iş iklimi algısının aracı rolü modeline ilişkin sonuçlar incelendiğinde özgürlüğün ( $\beta = 0.019$ ,  $p > 0.05$ ) ve yalnızlıktan hoşlanmanın ( $\beta = 0.058$ ,  $p > 0.05$ ) dikey politik davranışlar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bu etki anlamsız olduğu için aracı rolüne bakılamamaktadır. Aracılık etkisini belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda H3 ve H4 hipotezleri kabul edilmemiştir.

### SONUÇ

Bu çalışmanın amacı sağlık sektöründe çalışanların kişilik özelliklerinin politik davranışlar üzerine etkisinde algılanan etik iş iklimi rolünün ele alınıp, değerlendirilmesidir. Bu doğrultuda sağlık sektörü çalışanlarının sahip oldukları sosyotropik ve otonom kişilik özelliklerinin çalışanların politik davranışlarını nasıl etkilediği ve bu etkide etik iş iklimi algısının aracılık rolünün olup olmadığı

bu araştırmada temel problem olarak ele alınmıştır. Yapılan korelasyon ve yapısal yol modeli analizlerden elde edilen sonuçlara göre sosyotropik-otonom kişilik özelliklerinden onaylanmama kaygısı, ayrılık kaygısı ve kişisel başarı boyutları ile yatay ve dikey politik davranışlar arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve sosyotropik-otonom kişilik özelliklerinin alt boyutlarının politik davranışların alt boyutları üzerindeki etkisinde etik iş iklimi algısının ise aracılık rolünün olmadığı tespit edilmiştir. Bu bilimsel araştırmanın bir takım kısıtlılıkları bulunduğundan ileriki zamanlarda bu alanda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara yol gösterici olabilecek öneriler sunmak mümkündür. Öncelikle gelecekte bu konuda yapılması düşünülen benzer çalışmaların akademik personel, banka çalışanları gibi farklı örneklem kitleleri ile yapılması uygun olacaktır. Ayrıca farklı bölgelerdeki sağlık çalışanlarının da ilave edilerek yeni bir araştırmanın yapılması farklı sonuçlar ve bakış açıları yaratacağından önemli görülmektedir. Bu araştırmada aracılık etkisi bulunmadığından, aracılığa konu olabilecek farklı değişkenler ele alınıp incelenebilir. Politik davranışlar konusu beş faktör kişilik özellikleri gibi farklı kişilik sınıflamaları ile ele alınıp incelenebilir.

#### KAYNAKÇA

- Bader, G. E. (1986). Understanding individual political behaviors in organizations: Instrument development and validation (Yayınlanmamış Doktora Tezi). San Diego Üniversitesi, California-Amerika.
- Beck, A. T., Epstein, N., Harrison, R. P. ve Emery, J. (1983). *Development of the Sociotropy Autonomy Scale: A measure of personality factors in psychopathology*. Philadelphia, University of Pennsylvania.
- Buss, A. H. (1989). Personality as traits. *American Psychologist*, 44(11), 378-1388.
- Eroğlu, F. (2011). *Davranış bilimleri* (11. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Farrell, D. ve Petersen, J. C. (1982). Patterns of political behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 7(3), 403-412.
- Ferris, G. R. ve Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93-116.
- İslamoğlu, G. ve Börü, D. (2007). Politik davranış boyutları: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14), 135-153.
- Kabakçı, E. (2001). Üniversite öğrencilerinde sosyotropik/otonomik kişilik özellikleri, yaşam olayları ve depresif belirtiler. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 12(4), 273-282.

- Lopez, T. B., Babin, B. J. ve Chung, C. (2009). Perceptions of ethical work climate and person-organization fit among retail employees in Japan and the US: a crosscultural scale validation. *Journal of Business Research*, 62, 594- 600.
- McAllister, C. P., Ellen III, B. P., Perrewe, P. L., Ferris, G. R. ve Hirsch, D. J. (2015). Checkmate: Using political skill to recognize and capitalize on opportunities in the 'game' of organizational life. *Business Horizons*, 58, 25-34.
- Mintzberg, H. (1985). The Organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133-154.
- Morgan, C. T. (2013). *Psikolojiye giriş* (10. Baskı). (Çev. B. Tegin). Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Otacıoğlu, S. G. (2008). Müzik öğretmenlerinin sosyotropik ve otonomik kişilik özellikleri ile depresyon düzeyleri üzerine ilişkisel bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 35-50.
- Özdemir, L. (2015). Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi öğrencilerinin sosyotropik-otonom kişilik özellikleri ile girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişki. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 115-139.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış* (14. Baskı). (Çev. İ. Erdem). Ankara: Nobel Yayınları.
- Sato, T. S. ve McCann, D. (2007). Sociotropy-autonomy and interpersonal problems. *Depression And Anxiety*, 24, 153-162.
- Schminke, M., Arnaud, A. ve Kuenzi, M. (2007). The power of ethical work climates. *Organizational Dynamics*, 36(2), 171- 186.
- Schwepker, C. H., Ferrell, O. C. ve Ingram, T.N. (1997). The influence of ethical climate and ethical conflict on role stress in the sales force. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 99-108.
- Valentine, S. ve Barnett, T. (2003). Ethics code awareness, perceived ethical values and organizational commitment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(4), 359-367.
- Witt, L. A., Kacmar, K. M., Carlson, D. S. ve Zivnuska, S. (2002). Interactive effects of personality and organizational politics on contextual performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 911-926.



## ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK İLE GÜÇLENDİRMENİN İŞ STRESİ ÜZERİNE ETKİSİ: KAMU SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Bilal ÇANKIR<sup>1</sup>  
Deniz PALALAR ALKAN<sup>2</sup>

### Özet

Bu çalışmanın amacı organizasyonlarda öğrenilmiş güçlülük ile güçlendirmenin iş stresi üzerine olan etkilerinin ölçülmesidir. Çalışmanın ana örneklemini Eskişehir ilinde faaliyet gösteren bir kamu kurumundaki 125 çalışan oluşturmaktadır. Katılımcıların öğrenilmiş güçlülük, güçlendirme ve iş stresi seviyelerinin ölçülmesi adına ölçekler kullanılarak; korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarında öğrenilmiş güçlülüğün “yardım isteme” alt boyutu ile güçlendirme değişkeninin “özerklik/otonom” boyutu arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç çalışanların iş stresini olumlu bir biçimde yönetebilmesinde inisiyatif almaya yönelik algılarının önemini vurgulamaktadır. Bununla birlikte diğerlerinden yardım isteme davranışlarının ise örgütsel kaynaklı stresörler üzerinde pozitif yönde bir etkisi tespit edilmiştir. Araştırma Eskişehir’deki bir kamu kurumu özelinde çalışanların öğrenilmiş güçlülüklerinin ve iş stresinin ilişkisini ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Öğrenilmiş Güçlülük, Güçlendirme, İş stresi, Kamu Sektörü

## THE EFFECT OF LEARNED RESOURCEFULNESS AND EMPOWERMENT ON WORK RELATED STRESS: A RESEARCH AT PUBLIC SECTOR

### Abstract

This study aims to measure the effects of empowerment and learned resourcefulness on work-related stress in organizations. The sample of the study is composed of 125 employees working in public sector in Eskişehir. Within the scope of the study related scales utilized to measure the level of learned resourcefulness, empowerment, and stress-related pressure of the participants. With that, the required correlation and regression analyses were performed. The results of the analysis indicated a significant relationship exists between the “help-seeking” subscale of the learned resourcefulness. Also, the result of the correlation analysis revealed a significant relationship exists between work-related stress and “autonomy” dimension of the empowerment variable. This result emphasizes the importance of employees' perceptions of taking the initiative in order to manage work-related stress /pressure sources effectively. However, the “help-seeking” related behaviors from others resulted in negatively correlated relation with the organizational stressors. The research reveals the relationship between the learned strengths and work stress of employees working for a public institution in Eskişehir.

**Keywords:** Learned Resourcefulness, Empowerment, Work Related Stress, Public Sector

### GİRİŞ

Modern örgüt yapılarında değişimin artan hızı ile karmaşıklık derecesi de paralel bir biçimde hızla artış göstermektedir. Örgütün en önemli sermayesi olan insan kaynağı ise bu değişim sürecine uyum zorunluluğu ile karşı karşıyadır. Literatürde organizmanın belirli çevresel etmenlerden gelen taleplere verdiği özel olmayan talepler şeklinde ifade edilen stres, modern örgütlerin önemli bir sorunsalıdır. Bazı çalışmalarda olumlu yönlerine odaklanılsa da stres olgusu adeta modern çağın hastalığı olarak nitelendirilmektedir. Bu çerçevede stres bireyin beklentisinin ötesinde karşı karşıya kaldığı talepler, baskılar ve fırsatlardan kaynaklanan tepkilerin tümüdür (Selye, 1977; Shermerborn vd. 1988). Literatürde stres

<sup>1</sup> Doç. Dr., İstanbul Medeniyet Üniversitesi, [bilal.cankir@medeniyet.edu.tr](mailto:bilal.cankir@medeniyet.edu.tr)

<sup>2</sup> Doç. Dr., Yeditepe Üniversitesi, [deniz.alkan@yeditepe.edu.tr](mailto:deniz.alkan@yeditepe.edu.tr)

kaynakları üç temel gruplandırmada sınıflandırılmaktadır. Bunlar kişisel, örgütsel ve örgüt dışı stres kaynaklarıdır. Örgütsel sürdürülebilirlik arayışında insan faktörünün önemi kaçınılmazdır. Bu noktada bireylerin örgütsel yaşantıda karşılaştıkları stres olarak da ifade edilen iş stresi ile başa çıkmaları ve kendilerini söz konusu talepler ile mücadele edebilecek güçlülükte kılmaları önemli bir husustur. Bireyin herhangi bir iş stresi ile başarılı bir şekilde mücadele edebilmeleri ise sahip oldukları deneyim, yetenek ve bilgi becerileri ile yakından ilişkilidir. Bu çerçevede öğrenilmiş güçlülük bireyin karakteristik özelliklerinden kaynaklı, iş stresi ile başa çıkabilmede sahip olduğu becerilerdendir. Öğrenilmiş güçlülük derecesi yüksek olan bireyler olumsuzluklar karşısında iş stresini daha etkin ve verimli bir biçimde yönetebilmekte ve mücadele edebildiği gözlemlenmektedir (Keskin & Yıldırım, 2006; Leung, Spurgeon & Cheung, 2007; Çakır, 2009; Coşkun, 2015). Örgütsel iş stresi ile başa çıkabilmede bir diğer yöntem ise bireyin güçlendirilmesidir. Literatürde karar verme yetkisi ile gücün delegasyonu ile çalışanın öz yetkinlik düzeyinin artırılarak içsel motivasyonun artırılması şeklinde ifade edilen güçlendirme kavramı 1980'li yıllar ile örgütsel alanda ön plana çıkmıştır. Alan yazında üç farklı sınıflandırma ile ele alınan güçlendirme kavramı Kanter (1993) tarafından otoriteden kaynaklı gücün ve karar verme yetkisini paylaşılması olarak betimlemiştir. Yapısal yaklaşım olarak da ifade edilen tanım, merkeziyetçi yapıdan uzaklaşarak ademi merkeziyetçiliğin esas alındığı bir örgüt yapısının önemini vurgulamaktadır. Spreitzer (1995) ise güçlendirmeyi güdüsel olarak tanımlamakta ve çalışanın güçlendirme esasını dört temel kategori çerçevesinde ele almaktadır. Bunlar anlam, yetkinlik, özerklik/otonomi ve etki boyutlarıdır. 125 kamu çalışanı üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada bireylerin iş stresine ilişkin algıları ölçümlenmiştir. Bununla birlikte organizasyonda çalışanın güçlendirilmesi ve sahip olduğu öğrenilmiş güçlülük derecesinin söz konusu iş stresi üzerindeki etkisi tartışılmıştır. Çalışmada öncelikle öğrenilmiş güçlülük, güçlendirme ve iş stresi kavramları kavramsal bir çerçevede verilecek ardından yapılan araştırma, analiz ve bulguları tartışılacaktır.

### 1. Öğrenilmiş Güçlülük

Öğrenilmiş güçlülük kavramı Rosenbaum (1989) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Kavram bireyin, belirli bir stres faktörü ile başa çıkmada kullandığı kazanılmış davranış kalıpları ile becerilerinin bir repertuarı olarak ifade edilmektedir (Rosenbaum, 1989). Öğrenilmiş güçlülük bireyin yetişmiş olduğu çevre ile yakından ilintilidir. Bireyin güçlülük düzeyi ne kadar yüksek ise karşı karşıya kaldığı stres faktörü ile başa çıkmada zayıf olanlara kıyasla daha başarılı olacağı düşünülmektedir. Diğer bir ifade ile öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan bireyler aynı zamanda stresin performansları üzerindeki negatif etkisini en aza indirmek ile içinde bulundukları olumsuz koşullardan kaynaklanan duygu durumlarını da kontrol edebilmektedir. Aslan (2006) söz konusu davranışların bilişsel olmaktan ziyade yaşam boyu geliştirdikleri bir yeti/yetenek olarak tanımlamaktadır. Bu anlamda öğrenilmiş güçlülük, bireyin hedeflerine ulaşmada karşılaştıkları olumsuzlukları kontrol altına alma ve düzenleme yönünde kazandıkları tüm davranış kalıpları ve beceriler bütünüdür (Rosenbaum, 1990 aktaran Güloğlu & Aydın, 2007).

### 2. Güçlendirme

Modern organizasyon yapılarının esneklik ihtiyacı ile hiyerarşiden uzak; yataylaşan yapılara dönüştüğü gözlemlenmektedir. Bu değişimin itici gücü ile örgütlerdeki dikey iletişim biçimleri yerini çalışanların örgütsel konulara

katılımını destekleyen; çalışanın sorumluluk ve yetki alanını genişleten biçimlere doğru evirmiştir. Örgütte verimlilik ve etkililik arayışında çalışan tatmini ve performans artışı önemli bir öncül olmakla birlikte bu yönde yapılan ampirik çalışmalar söz konusu doğrusal korelasyonu destekler niteliktedir (Menon, 2001). Organizasyonlarda güçlendirme kavramı üst yönetimin önemli örgütsel kararları alma haklarını ve gücünü, çalışanlara aktaran insan kaynakları politikalarını kapsamaktadır (Kanter, 1977; Yin, 2019). İşgücü güçlendirmesi örgüt üyeliğinin uzun vadeli bir biçimde sürdürülmesinin yanı sıra iş gücü devir hızını azaltan ve üretim kalitesini ile çalışanın iş yaşam kalitesini artırıcı özelliği bulunan bir kavramdır (Shipper & Manz, 1992).

### 3. İş Stresi

Literatüre stres kavramı üzerine en kabul gören tanım McGrath tarafından kazandırılmıştır. Stres, birey ile çevre ilişkisinde bireyin çevreden gelen talepler karşısında yaşadığı istikrarsızlık durumundan kaynaklanmaktadır (McGrath, 1970'ten aktaran Bardavit, 2007). Hans Selye (1956) stresi üç aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır. Genel uyum/ adaptasyon sendromu olarak da ifade edilen stres süreçleri bireyin stres unsurlarına yönelik verdikleri tepki (reaksiyon) direnme ve tükenme olarak belirtilmektedir (Selye, 1977). Stres aynı zamanda bireyin beklentileri ile gerçeklik arasındaki farklılıklara yönelik geliştirdikleri tepkiler olarak da ifade edilmektedir (Magnuso, 1990). Öğrenilmiş güçlülük ile stres arasındaki ilişki uluslararası ve Türkçe alanyazında bazı araştırmacılarca (Yıldırım, 2012; Çakır, 2014; Khowaja, 2017; Çetin, 2018; Bilgili ve Tekin, 2019; Kobiske, 2019) incelenmiş ve aralarında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Öğrenilmiş güçlülük ve güçlendirme ile ilgili hem dünya alanyazında (Lai, 2005) hem Türkçe yazında (Argun, 2005; Çankır, 2017; Bahadır-Yılmaz ve Öz, 2018) her iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koyan araştırmalar vardır. Bu bağlamda çalışmanın ilk hipotezi;

*H1: Öğrenilmiş güçlülük ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır şeklinde oluşturulmuştur.*

Alanyazında stres ile güçlendirme ilişkisi incelenmiş ve her iki değişken arasında anlamlı ve negatif ilişkinin ortaya konulduğunu tespit eden çalışmalar (Guo vd., 2016; Orgambidez-Ramos, 2017; Choi, 2017; Günüşen, 2017; Çankır vd., 2018) bulunmuştur.

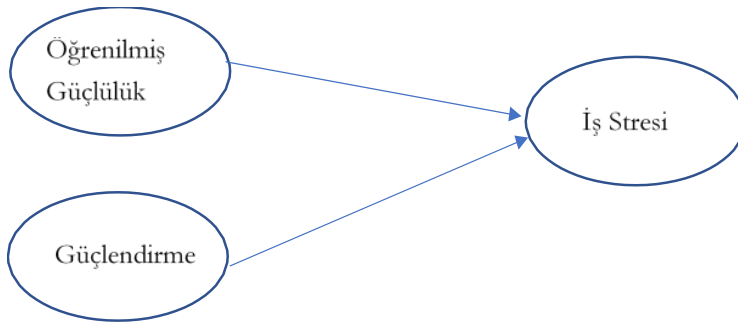
Bu yönde araştırmanın ikinci hipotezi ise;

*H2: Güçlendirme ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır şeklinde kurgulanmıştır.*

#### 4. Yöntem

Çalışma kapsamında katılımcıların öğrenilmiş güçlülük düzeylerini ölçümlemede Rosenbaum (1980) tarafından literatüre kazandırılan ve Türkçe çevirisi Yürür & Keser (2010) tarafından yapılan 12 maddelik “Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği” kullanılmıştır. Güçlendirme ölçeği ise Spreitzer (1995)’ın alan yazına kazandırmış olduğu ve Türkçe çevirisi Aksoy (2008) tarafından uyarlanan 12 maddeli ölçek kullanılmıştır. Dört boyutlu olan güçlendirme kavramının her bir boyutu üçer madde ile ölçümlenmiştir. Son olarak çalışanın iş stresine ilişkin algıları Suzan Haynes tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Aktaş (1996) tarafından yapılan 6 maddelik bir ölçek ile ölçümlenmiştir. Çalışma kapsamında geliştirilen hipotezler IBM SPSS 22 programı ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın modeli Şekil 1’de belirtilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Şekilden de görüldüğü üzere çalışmanın araştırma modeli iki farklı bağımsız değişkeni bulunmaktadır. Bunlar öğrenilmiş güçlülük ve güçlendirme olup; çalışmanın bağımlı değişkeni, ise iş stresidir.

#### 5. Çalışmanın Bulguları

##### 5.1. Demografik Değişkenler

Bu çalışmanın örneklemini Eskişehir ilinde faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunda çalışmakta olan 125 kamu görevlisi oluşturmaktadır. Araştırma 2017/2019 dönemini kapsamaktadır ve bu sebepten dolayı etik kurul onamında muafıdır. Eskişehir Belediyesi’nin 2016 raporunda kamu kuruluşlarında aktif çalışan sayısı (4/C) 41.150 kişidir. 2016 rakamlarına bakıldığında, toplam aktif sigortalı 183.361 çalışan nüfusuna sahip Eskişehir ilinde kamu çalışanlarının seçimi öncelikli olarak araştırmanın süre kısıtı bulunması ve araştırma kapsamında kolayda örnekleme yönteminin tercih edilmesinden kaynaklanmıştır.

Araştırmada katılımcıların 22 ile 65 yaş aralığında olduğu gözlemlenmekle birlikte büyük bir çoğunluğun 42 ile 47 yaş aralığında (%42) olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun kamu kuruluşunda bulunma süreleri 22 yıl ve üzeridir (%52.3). 7 yıl ve altı görev süresi bulanan çalışanlar %14; 8-10 yıl olanlar %7.1, 11-13 olanlar %5.5, 14-17 ise %5.5, 18-21 ise %14.2 olduğu bulgular sonucunda ortaya konmuştur.

## 5.2. Araştırma Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri

Kantitatif çalışmalarda kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği araştırma sonuçları bakımından önemlidir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeğin güvenilirliği değişkeni ölçümlemede kullanılan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ne derecede değişkeni yansıttığının önemli bir göstergesidir. Bu kapsamda çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach Alpha katsayısı kullanılarak ölçümlenmiştir. Bununla birlikte çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik analizinde sıklıkla kullanılan metot olan faktör analizi yönteminden yararlanılmıştır.

Öncelikle çalışmanın bağımsız değişkenleri olan öğrenilmiş güçlülük ile güçlendirme ölçeklerinin yapı geçerliliğini ortaya koymak amacı ile faktör analizi uygulanmıştır. Bu çerçevede ilk olarak katılımcıların güçlendirme algılarının faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. Açımlayıcı faktör analiz sonucunda katılımcıların güçlendirme algılarını ölçümlemede kullanılan ölçeğin literatürdeki çalışmalar ile paralel olarak dört faktörlü olan yapısı desteklenmiştir. 12 maddeden oluşan güçlendirme ölçeğinin güvenilirliğinin hesaplanması adına Cronbach alpha katsayısına bakılmıştır ( $\alpha=0,82$ ) ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Yapılan KMO test sonucu örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu görülmektedir ( $KMO=0,746>0,60$ ). Faktör analizi sonucunda açıklanan toplam varyansın %79,27'sini açıklayan 4 faktörlü bir yapı elde edilmiştir.

Çalışmanın bir diğer bağımsız değişkeni olan öğrenilmiş güçlülük ölçeği planlı davranma ve yardım ihtiyacı olmak üzere iki faktörde toplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı ( $\alpha=0,60$ ) kabul edilebilir bir parametrede olmakla birlikte yapılan KMO ve Barlett test sonucu örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir ( $KMO=0,746>0,60$ ). Faktör analizi sonucu ölçeği oluşturan açıklanan toplam varyansın %61,67'sini açıklayan iki faktörlü yapı elde edilmiştir. Ölçeği oluşturan 1,2,5. sorular her iki faktöre de yakın bir değerde dağılım gösterdiği için çıkartılmıştır. Son olarak çalışma kapsamında ele alınan bağımlı değişken olan iş stresi tek faktörlü bir yapıda toplanmıştır. Alkan (2015)'in çalışmasına paralel olarak ortaya çıkan tek faktörlü iş stresi ölçeğinin yüksek derecede güvenilir (Cronbach  $\alpha=0,81$ ) ve KMO test sonucu da faktör analizine uygun olduğu test sonuçları ile gözlemlenmiştir ( $KMO=0,779>0,60$ ). Analiz sonuçları belirlenen güvenilirlik katsayısı aralığında bulunan değişkenlerin korelasyon analizine uygun olduğunu ortaya koymaktadır.

## 5.3. Korelasyon ve Regresyon Analizleri

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacı ile değişkenler arası korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analiz sonucu Tablo 1'de belirtilmiştir.

**Tablo 1. Korelasyon Analiz Sonuçları**

	1	2	3	4	5	6	7
1-Planlı Davranma Boyutu	1						
2-Yardım İhtiyacı Boyutu	,045	1					
3- İş Stresi Boyutu	,020	,230**	1				
4- Anlam Boyutu	,094	-,04	,023	1			
5-Yetkinlik Boyutu	,08	-,140	-,026	,314**	1		
6-Özerklik Boyutu	,139	-,094	-,194*	,167	,401**	1	
7-Etki Boyutu	,005	,042	-,136	,016	,323**	,413**	1

\*\*p&lt; 0,05

Değişkenler arasında var olan ilişkinin yönü ve derecesi korelasyon analizi ile tespit edildikten sonra model çerçevesinde ortaya konulan değişkenler arası neden-sonuç ilişkisinin ortaya konulması adına regresyon analizinden yararlanılmış ve Tablo 2’de belirtilmiştir.

**Tablo 2. İş Stresinin Yordayıcılarına İlişkin Aşamalı Regresyon Analiz Sonuçları**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Yord. Hatası	Std.
1	,230	,053	,045	,83860	
2	,288	,083	,068	,82855	

\*\*p&lt; 0,05

Tablodan 2’den görüldüğü üzere korelasyon analizi sonucunda anlamlı bir ilişki tespit edilen öğrenilmiş güçlülük değişkeninin planlı davranma alt boyutu ile güçlendirme değişkeninin özerklik/otonomi alt boyutunun iş stresini ne ölçüde yordadığının belirlenmesi için çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Birinci modelde (Bkz. Tablo 2 ve Tablo 3) yardım boyutu regresyon eşitliğine eklenmiş ve iş stresindeki varyansın %5’i yardım boyutu ile açıklanmıştır (R=,230, R<sup>2</sup>=,053). İkinci regresyon modelinde yardım ihtiyacı değişkeninden sonra özerklik değişkeni modele dahil edilmiş ve bu değişkenin eklenmesi ile iş stresinde toplam açıklanan varyans %8’ e çıkmıştır (R=,288, R<sup>2</sup>=,083). Özerklik boyutuna ilişkin Beta değeri yönünün negatif (-) olması, özerklik ile iş stresi arasında ters yönde bir ilişki olduğunu; bireyin özerklik seviyesi yükseldikçe iş stresine yönelik algısının düştüğünü göstermektedir. Bu sonuç literatürdeki araştırma sonuçları ile paraleldir (Seibert, Wang, ve Courtright, 2011).

## SONUÇ

Çalışma öğrenilmiş güçlülük ile güçlendirmenin iş stresi ile ilişkisinin belirlenmesi amacı ile Eskişehir ilinde faaliyet gösteren 125 kamu personeli ile

gerçekleştirilmiştir. Çalışmada öncelikli olarak kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerine ilişkin gerekli analizler yapılmıştır. Alan yazında literatürde var olan öğrenilmiş güçlülük alt boyutlarından farklı olarak çalışmada iki alt boyut elde edilmiştir. Bu boyutlar sırası ile planlı davranma ile yardım isteme alt boyutlarıdır. Öğrenilmiş güçlülük değişkeni faktör analizi sonucunda açıklanan toplam varyansın %61,67'sini açıklayan 2 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Literatürde farklı çalışmalarda öğrenilmiş güçlülük algısı alt boyutları değişkenlik göstermesi söz konusu farklılığı destekleyici niteliktedir (Dağ, 1991; Yıldırım, 2012). Bununla birlikte çalışmanın bir diğer bağımsız değişkeni olan güçlülük literatürdeki çalışmalar ile paralel bir biçimde 4 boyutlu bir yapıya sahiptir. Kavramı oluşturan alt boyutlar anlam, yetkinlik, özerklik/otonom ve etki olarak tespit edilmiştir. Güçlendirme değişkeni faktör analizi sonucunda açıklanan toplam varyansın %79,27'sini açıklayan 4 faktörlü bir yapı elde edilmiştir.

Son olarak çalışmanın bağımlı değişkeni olan iş stresi ise tek faktörlü bir yapı ortaya koymuştur. Araştırmada gerekli güvenilirlik ve geçerlilik analizlerini yapılması ile birlikte korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda öğrenilmiş güçlülüğün yardım boyutu ile güçlendirmenin özerklik boyutunu iş stresi ile anlamlı ilişkisi tespit edilmiştir. Analiz sonucu etki düzeyinin pozitif yönde ancak kuvvetinin düşük olduğu gözlemlenmektedir. Sonuca göre "Öğrenilmiş güçlülüğün yardım isteme alt boyutu ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır" ile "Güçlendirmenin özerklik/otonom alt boyutu ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır" kısmen kabul edilmiştir. Kamu kuruluşları, kar odaklı organizasyonlara benzer bir şekilde, kaynakları kısıtlı bir bağlamda değer üretme ile karşı karşıyadır. Bu noktada kamu çalışanlarının belirsizliğe karşı adapte olabilme, çözüm yaratabilme ve yaratıcı düşünme gibi karakteristik özellikleri önem kazanmaktadır. Ayrıca, öğrenilmiş güçlülüğün beceri temelli yaklaşımı kamu kurumlarda adalet kavramını ön plana çıkararak: bilgi paylaşımına dayalı yaratıcı sosyal ağların oluşumuna öncülük etmektedir. Güçlendirme ise kamu kuruluşunda çalışan bireylerin üretkenliği üzerine pozitif bir etkisi olmakla birlikte çalışmamızda bağımlı değişken olan iş stresi üzerine negatif yönde bir etkisi ortaya konulmuştur. Özellikle araştırmanın bulgularında bireyin özerklik boyutunun iş stresi üzerinde etkisinin kuvveti, merkezîyetçilik derecesi yüksek olan kamu kuruluşlarının, deneyimsel (heuristic), bağlama öznel bir gelişim ile karakterize edilmesi gerekliliği ihtiyacını ortaya koymaktadır. Ancak, çalışmanın önemli kısıtlarından biri 125 kamu çalışanı üzerinde sınırlandırılmış olmasıdır. Bununla birlikte araştırma kapsamında tasarlanan modelin hem genelleştirilebilmesi hem de geliştirilmesi adına kıyaslamalı olarak farklı sektörler üzerinde ve kültürde uygulanması ve geliştirilmesi gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

Argun, Y. (2005). *Anne baba ve öğretmenlerin öğrenilmiş güçlülüğü ile okluöncesi çocukların davranışsal-duygusal güçlülüğü ve kendilik algısı arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İzmir: DEÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü).

- Aslan, H. (2006). *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri ve Cinsiyetlerine Göre Mizah Tarzlarının İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Bahadır-Yılmaz, E., ve Öz, F. (2018). "The effectiveness of empowerment program on increasing self-esteem, learned resourcefulness, and coping ways in women exposed to domestic violence". *Issues in mental health nursing*, 39(2), 135-141.
- Bardavit, M. (2007). *Kişilik Yapılarının Stresi Değerlendirme, Stresle Başa Çıkma Yaklaşımları, Algılanan Stres ve İş Doyumu Üzerinde Olan Etkisinin Karşılaştırmalı Olarak incelenmesi*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilgili, H. ve Tekin, E. (2019). "Örgütsel stres, örgütsel bağlılık ve öğrenilmiş güçlülük ilişkisi üzerine bir araştırma". *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 2165-2200.
- Choi, G. Y. (2017). Secondary traumatic stress and empowerment among social workers working with family violence or sexual assault survivors. *Journal of Social Work*, 17(3), 358-378.
- Coşkun, S., Şarlak, K. ve Taştan, H. (2015). "Psikiyatri Hemşirelerinde öğrenilmiş güçlülük düzeyi ve iş yaşam kalitesi: karşılaştırmalı bir çalışma", *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 4(1), ss. 84- 101.
- Çakır, A. (2014). *Kamu sağlık sektöründe öğrenilmiş güçlülük ile stresle başa çıkma arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakır, Ö. (2009). "Öğrenilmiş Güçlülük ve Çalışma Yaşamı, Çalışma Yaşamında Davranış". Ed: A, Keser, G, Yılmaz, S, Yürür, İzmit: Umuttepe Yayınları, ,
- Çankır, B. (2017). "Diğerkâm Davranışların Algılanan Güçlendirme ve Öğrenilmiş Güçlülüğün Baskı Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 64-79.
- Çankır, B., Arslan, A., Yener, S., ve Demirtaş, Ö. (2018). İş Stresi Aracı Rolde İken Algılanan Aşırı Niteliklilik ve Üretkenlik İlişkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Düzenleyici Rolü. 6. *Örgütsel Davranış Kongresi, Isparta*.
- Çetin, B. (2018). *Otel işletmelerinde öğrenilmiş güçlülük ve iş stresi ilişkisinde algılanan sosyal desteğin düzenleyicilik rolü: Kapadokya örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Nevşehir: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dağ, İ. (1991). "Rosenbaum'un Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği'nin Üniversite Öğrencileri İçin Güvenirliği ve Geçerliliği", *Türk Psikiyatri Dergisi*, 2 (4), ss. 269-274.
- Guo, J., Chen, J., Fu, J., Ge, X., Chen, M., & Liu, Y. (2016). "Structural empowerment, job stress and burnout of nurses in China". *Applied Nursing Research*, 31, 41-45.
- Güloğlu, G ve Aydın, G. (2007). "İlköğretim 5. Sınıf Öğrencilerinin Öğrenilmiş Güçlülük ve Otomatik Düşünce Bıkkımı Arasındaki İlişki". *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, ss. 157-168.
- Günüşen, N. P. (2017). "Hemşirelerin ruh sağlığının korunması ve güçlendirilmesi". *Türkiye Klinikleri Psychiatric Nursing-Special Topics*, 3(1), 12-18.
- Kanter. R. M. (1993). "Men and Women of the Corporation", 2nd ed., New York: Basic Books.
- Keskin G. ve Yıldırım G.Ö. (2006). "Hemşirelerin Kişisel Değerlerinin ve İş Doyumlarının İncelenmesi". *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, 22 (1), ss.119-206.
- Khowaja, M. (2017). "Associations Between Stress and Resourcefulness Among Parents of Children at Risk for Autism Spectrum Disorder and Developmental Delays". *Dissertation, Georgia State University*.



- Kobiske, K. R., Bekhet, A. K., Garnier-Villarreal, M., & Frenn, M. (2019). "Predeath Grief, Resourcefulness, and Perceived Stress Among Caregivers of Partners With Young-Onset Dementia". *Western journal of nursing research*, 41(7), 973-989.
- Lai, C. Y. (2005). "Learned resourcefulness, cognitive processes, and adaptive functioning in depressed adults". *Case Western Reserve University (Health Sciences)*.
- Leung SK, Spurgeon PC & Cheung H.K. (2007). "Job Satisfaction and Stress Among Ward Based and Community-Based Psychiatric Nurses". *Hong Kong Journal Psychiatry*, 17, ss. 45-54.
- McGrath, J. E. (1970), "Social and Psychological Factors in Stress", *Illinois: Holt Rinehart and Winston Inc.*
- Menon S.T. (2001). "Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach". *Applied Psychology: An International Review*, 50 (1), ss.153-180.
- Orgambidez-Ramos, A., Moura, D., & de Almeida, H. (2017). "Role stress and psychological empowerment as antecedents of job satisfaction/Estrés de rol y empowerment psicológico como antecedentes de la satisfacción laboral/Stresse de papel e empowerment psicologico como antecedentes da satisfacao no trabalho". *Psicología*, 35(1), 257-279.
- Rosenbaum M ve Jaffe Y. (1989). "Learned Helplessness: The Role of Individual Differences in Learned Resourcefulness", *British Journal of Social Psychology*, 22 (3), pp. 215-225.
- Rosenbaum, M. (1981). "Learned resourcefulness as a behavioral repertoire for the self- regulation of internal events: Issues and speculations of internal events." pp. 54-73, In M. Rosenbaum, C. M. Franks, & Y. Jaffe (Ed), (1983). *Perspectives On Behavior Therapy In The Eighties*. New York. Springer.
- Rosenbaum, M. (1990). "The role of learned resourcefulness in the self-control of health behavior", (ss. 3-30), In M. Rosenbaum (Ed), *Learned Resourcefulness: On Coping Skills, Self-Control, And Adaptive Behavior*, New York: Springer.
- Selye H. (1976). "Stress without Distress", In: Serban G. (eds) *Psychopathology of Human Adaptation*, Boston: Springer.
- Shipper, F. & Manz, C. C. (1992). "Employee Self-management without Formally Designated Teams: An Alternative Road to Empowerment", *Organizational Dynamics*, 20 (3), ss. 48-61.
- Spreitzer, G. M. (1995) "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, 38, ss. 1442-1465.
- Yıldırım, M. H., Gülpınar, Ş. ve Uğuz, Ş. (2012). "İş Yaşamında Öğrenilmiş Güçlülük ile İş Stresi Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 133-144.
- Yürür, S., ve Keser, A. (2010). "Öğrenilmiş güçlülük: Öğretmenler üzerinde bir uygulama". *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 1(1), 59-70.

## YEREL YAZINDA ÜÇÜNCÜ NESİL ÜNİVERSİTE VE GİRİŞİMCİ ÜNİVERSİTE KAVRAMLARI ÜZERİNE BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ

Cemalettin Öcal Fidanboy<sup>1</sup>

### Özet

Bilgi çağına geçişle birlikte yaşanan olağanüstü gelişmeler, her alanda olduğu gibi üniversiteleri de yoğun bir şekilde etkilemiştir. Üniversiteler; tarihsel bir süreç içinde bilim, teknoloji ve toplumsal değişimlerin de etkisiyle farklı yönetim yaklaşımlarına doğru evrilmiştir. Bu araştırmanın temel amacı, “üçüncü nesil üniversite” ve “girişimci üniversite” kavramıyla ilgili olarak yerel yazında yayınlanmış olan makalelerin, bildirilerin ve lisansüstü tezlerin bibliyometrik analizini yapmaktır. Bu amaç doğrultusunda, üçüncü nesil (üçüncü kuşak) üniversite ve girişimci üniversite kavramıyla ilgili olan toplam 43 çalışmaya ulaşılmış ve çalışmalar bibliyometrik yöntemle belirlenen kriterler çerçevesinde incelenmiştir. Yapılan bibliyometrik analiz kapsamında ele alınan çalışmalar; araştırma kavramı, araştırma yöntemi, çalışma türü, yıllara göre dağılım ve araştırmaların içerdikleri anahtar kelimeler temelinde detaylı bir şekilde analiz edilmiştir. Gerçekleştirilen araştırma ile, Türkiye’deki yazında üçüncü nesil üniversite ve girişimci üniversite kavramlarına bakış açıları anlaşılmasına çalışılarak, bu konuda gelecekte yapılabilecek çalışmalar için bilimsel bir çerçevenin ortaya koyulması hedeflenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Üçüncü Nesil Üniversite, Girişimci Üniversite, Bibliyometrik Analiz

## A BIBLIOMETRIC ANALYSIS ON THIRD GENERATION UNIVERSITY AND ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY CONCEPTS IN LOCAL LITERATURE

### Abstract

The extraordinary developments experienced with the transition to the information age have intensely affected universities, as in every field. Universities have evolved towards different management approaches with the effect of science, technology and social changes in a historical process. The main purpose of this research is to make bibliometric analysis of articles, papers and postgraduate theses published in local literature on the concept of "third generation university" and "entrepreneurial university". For this purpose, a total of 43 studies related to the concept of third generation university and entrepreneurial university were reached and the studies were analyzed within the framework of the criteria determined by bibliometric method. The studies considered within the scope of bibliometric analysis were analyzed in detail on the basis of the research concept, research method, study type, distribution by years and the keywords they contain. With the conducted research, it is aimed to understand the perspectives of the third generation university and entrepreneurial university concepts in the local literature and to reveal a scientific framework for future researches on this subject.

**Keywords:** Third Generation University, Entrepreneurial University, Bibliometric Analysis

### 1. GİRİŞ

Bilgi çağının ve dijitalleşmenin gerektirdiği yeni koşullar, toplumsal gelişim ve dönüşümde merkezi rolü olan üniversiteleri gelecek vizyonlarında ve işleyiş biçimlerinde önemli değişiklikler yapmaya zorlamaktadır. Üniversiteler, teknolojinin sağladığı yeni imkanlarla birlikte, bilginin kullanımı ve

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, OSTİM Teknik Üniversitesi, [ocal.fidanboy@ostimteknik.edu.tr](mailto:ocal.fidanboy@ostimteknik.edu.tr)

ticarileştirilmesine daha farklı bir şekilde bakmaya başlamıştır. Üniversite olgusunun bugünkü hali; bilimin, teknolojinin, üniversite-toplum ilişkilerinin ve toplumsal ihtiyaçların zaman içinde evrilmesiyle şekillenmiştir. Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler nedeniyle bilgiye ulaşımın kolaylaşması, üniversite yönetimlerini her geçen gün farklı örgütsel yapılanma ve işleyiş biçimlerine doğru yönlendirmektedir. Wissema (2009) üniversite olgusunun gelişimini ve dönüşümünü; birinci nesil üniversite (Orta çağ üniversitesi), ikinci nesil üniversite (Humboldt tipi üniversite) ve üçüncü nesil üniversite olarak, üç temel yaklaşım içinde ele almaktadır. Günümüzde üçüncü nesil üniversite, üçüncü kuşak üniversite veya girişimci üniversite olarak adlandırılan yüksek öğretim kurumları denilince, yeni neslin beklentilerine uygun, üniversitelerde üretilen bilginin aktif bir şekilde kullanılabilirdiği ve üretilen bilginin teknolojik altyapılarla birlikte etkin bir şekilde değerlendirilmesi sonucunda ticarileşebildiği bir mantık akla gelmektedir. Üçüncü nesil üniversitelerde sadece akademik bilgi ile yetinilmemekte, aynı zamanda üniversitede üretilen bilginin ticarileşmesine ve toplumsal bir değer sağlamasına ayrı bir önem verilmektedir. Bu çalışmada, öncelikli olarak üçüncü nesil (üçüncü kuşak) üniversite ve girişimci üniversite kavramlarının kuramsal temelleri incelenmiş, ardından bibliyometrik yöntemlerle belirlenen kriterler çerçevesinde, Türkiye’de bu konuyla ilgili olarak yayınlanmış olan makaleler, bildiriler ve lisansüstü tezler detaylı bir şekilde irdelenmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tarihte üniversite olgusunun başlangıcı ve dönüşüm süreci incelendiğinde, bu olgusunun tek bir model şeklinde başlamadığı görülmektedir. Bu olgu, başlangıçta farklı modeller çerçevesinde gerçekleşmiş ve zaman içinde önemli dönüşümlere uğramıştır. 1088 yılında İtalya’da kurulan ve üniversite yapılanması anlamında ilk olma özelliğini taşıyan Bologna Üniversitesi’nde öğrencileri esas alan ve finansmanı öğrenciler tarafından sağlanan bir yapı varken, Oxford Üniversitesi’nde finansman kral ve devlet tarafından sağlanmış olup Paris Üniversitesi’nde ise akademisyenler esas alınarak kilisenin finanse ettiği bir yapı oluşturulmuştur (Wissema, 2009). Kurulan ilk üniversitelerin kilise tarafından desteklenmesinin temel sebebinin, kilisenin kendi ihtiyaçlarını karşılamak üzere kendisine insan kaynağı sağlamak olduğu görülmektedir. Birinci nesil üniversiteler olarak adlandırılan bu yapılanmaların, 20. yüzyıla kadar kralın ve papanın resmi bir onayı olmadan kurulamadığı bilinmektedir. Orta çağ üniversiteleri olarak da ifade edilen birinci nesil üniversiteler; rahip, kamu çalışanı, doktor, avukat gibi görevleri yapacak bireyleri ve bu konularla ilgili farklı disiplinlere ilişkin düşünürleri yetiştirmek amacıyla kurulan örgütsel yapılar olarak kavramsallaştırılmıştır (Martin ve Etzkowitz, 2000).

İkinci nesil üniversite olarak adlandırılan Humboldt tipi üniversite yapılarında, gözlem ve deneylere dayalı akademik çalışmaların önem kazandığı görülmektedir. Humboldt tipi örgütsel yapılarda araştırma yapmak bağımsız bir fonksiyon olarak tanımlanmaktadır (Martin ve Etzkowitz, 2000). İkinci nesil üniversitelerde akademisyenler arasında rekabet yerine dayanışmanın daha fazla olduğu bilinmektedir (Wissema, 2009). Humboldt tipi üniversitelerin ilki 1810 yılında kurulan Berlin Üniversitesi’dir (Küçükcan ve Gür, 2009). İkinci nesil

üniversite olarak adlandırılan bu üniversitelerde yerel fonksiyonları esas alan ulusallık temelli bir yapılanma söz konusudur (Peters, 2010). Aynı zamanda, ikinci nesil üniversitelerde kamusal kaynaklara aşırı bağımlılık vardır (Yamaç, 2009).

Bilgi çağının ve teknolojinin getirdiği yenilikler, ikinci nesil üniversite olgusunda önemli değişimler yaratmış ve üçüncü nesil üniversite kavramı gündeme gelmiştir. Bilgi çağının başlamasıyla birlikte; küreselleşme, girişimcilik ve iş birliği kavramlarının da etkisiyle, Humboldt modeli üniversite yönetimleri açısından etkisini kaybetmeye başlamıştır (Züngün, 2016).

Wissema (2009), üçüncü nesil üniversiteler olarak adlandırılan olgunun aşağıdaki özellikleri taşıdığını söylemektedir:

Temel bilimsel araştırmanın halen temel ve esas olması,

Araştırmalarda disiplinlerarası yaklaşım,

Endüstri, Ar-Ge örgütleri, yatırımcılar, profesyonel hizmet vericiler ve diğer üniversitelerle iş birliği,

Uluslararası rekabetçi pazarlarda etkin olma,

Kitle üniversitesi olma,

Yaratıcılığın rolü,

Çok kültürlülük,

Bilginin kullanımı,

Resmi mevzuata daha az bağımlılık.

Wissema'ya (2009) göre üniversiteler; bilim odaklı (birinci nesil), eğitime ve araştırmaya odaklı (ikinci nesil) ve toplumla entegre olan (üçüncü nesil) üniversiteler olarak kategorize edilmektedir. Üçüncü nesil üniversitelerin temel yapıtaşının bilgi toplumu mantığına dayalı olduğu söylenebilir. Bilgi toplumuna geçiş, üniversitelerin yeniden yapılandırılmasını ve örgütsel yapı ve stratejilerin yeniden ele alınarak güncellenmesini gerektirmiştir. Frank ve Meyer'e (2007) göre bilgi toplumu; birey ve örgütler tarafından her şeyin bilinebildiği ve her şeyin bilinmesine daha fazla ihtiyaç duyulduğu, toplumdaki herkesin bu inancı taşıdığı, bilginin her alanda derinlemesine kullanıldığı bir dönem olarak tanımlanır. Bilgi toplumu mantığı, üçüncü nesil üniversiteleri kamu ve özel sektör gibi diğer paydaşlarla iş birliği açısından en önemli merkezi kurum haline getirmiştir. Bilgi toplumlarında meydana gelen sosyal ve kültürel değişimler nedeniyle, üniversitelerin yeni bir yönetim paradigmasına doğru yönelmeleri neredeyse zorunlu hale gelmektedir. Bilgi toplumunda daha aktif olmak isteyen bir üniversitenin, günümüzde sadece bir eğitim örgütü olarak kalması pek mümkün değildir. Bununla birlikte; toplumla iç içe olması, endüstri ile iş birlikçi tavırlar sergilemesi, Ar-Ge yapabilen ve yenilikçi teknolojiler üreten bir örgütsel yapı içinde bulunması gereklidir. Bunun için de üniversite yönetimi faaliyetlerinde; *bilim bilim içindir* felsefesinden kopmayan ama *bilim toplum içindir* stratejisini de içinde barındıran kuramsal/uygulama temelli yönetsel ve stratejik yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Tablo 1'de, Wissema (2009) tarafından önerilen ikinci nesil ve üçüncü nesil üniversitelerin temel farklılıkları verilmiştir:

Tablo 1: İkinci Nesil ve Üçüncü Nesil Üniversitelerin Belirli Nitelikleri

İkinci Nesil Üniversite	Üçüncü Nesil Üniversite
Temel bilimsel araştırmalar esastır	Temel bilimsel araştırmalar esastır
Tek disiplinli araştırma ve fakülte yapısı	Disiplinlerarası araştırma ve enstitü yapısı
Yalnız örgüt	İşbirlikçi ve açık üniversite
Yerel piyasaya yönelik	Uluslararası ve rekabetçi piyasaya yönelik
Elit eğitim	Çok kültürlü örgüt, kitlesel ve elit eğitim
Yaratıcı değil	Yaratıcı
Yaratılan bilginin kullanımı net değil	Bilginin kullanımı ana hedef
Devlet finansmanı ve müdahalesi	Doğrudan devlet fonu ve müdahalesi yok

Kaynak: Wissema, 2009

Üniversite yapılanmalarında üçüncü nesil üniversite yapısına geçişle birlikte, girişimci üniversite olgusu da gündeme gelmiştir. Girişimci üniversite; endüstriyle iş birliği içinde olan, risk alıp yatırım yapabilen, çok kültürlü bir yapıyı benimsemiş, üniversiteler arası rekabet mantığını geliştirebilen, finans kaynağını kendi kendine oluşturabilen, yeni iş fikirlerine sahip, iş imkanları yaratabilen, eğitimi ve girişimciliği bir arada tutarak toplumsal kalkınmaya destek verebilen örgütler olarak tanımlanmaktadır (Uysal ve Çatı, 2016). Schulte'a (2004) göre girişimci bir üniversitenin temel amaçları; iş arayan mezunlar yerine iş yaratan mezunlar yetiştirmek, girişimciliği multidisipliner bir konu olarak ele almak, üniversite bünyesinde yapılan araştırmaların sadece akademik içerikte kalmamasını, aynı zamanda toplumsal fayda için iş fikirlerinin ve yeniliklerin oluşumu için bir zemin oluşturmasını sağlamaktır. Üniversitenin örgütsel bir yapı olarak girişimci bir hale gelmesi, paydaşlarının girişimciliği ve üniversite-çevre bütünleşmesi unsurları, girişimciliğin temel unsurları olarak sıralanabilir (Röpke, 1998). Özer'e (2011) göre girişimci üniversiteler kendi şirketlerini kurabilecek öğrenciler yetiştirmeli ve teknopark ve sanayi iş birlikleriyle öğrenciler için iş olanakları yaratabilmelidir. Üniversitelerin bu tarz girişimci faaliyetleri gerçekleştirebilmeleri, Etzkowitz (2002) tarafından önerilen ve üçlü sarmal olarak ifade edilen bir yapı ile mümkün görünmektedir. Bahsedilen bu sarmal (triple helix); örgütler arası stratejik ortaklıklar, akademik girişim, kamu-özel sektör-üniversite iş birliği, ortak fiziksel alan kullanımının sağlanmasına yönelik bir model olup, aynı zamanda bu ilişkilerin aracı örgütler, ağ yapıları ve yaratıcı örgütlere dönüştüğü bir modeli (devlet-üniversite-sanayi) ifade etmektedir (Koç ve Mente, 2007).

### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Pritchard'a (1969) göre bibliyografik analiz yöntemi, herhangi bir bilimsel konuda yapılan araştırmaların birtakım özelliklerini matematiksel ve istatistiksel yöntemlerle incelemek olarak tanımlanmaktadır. Bibliyometrik yöntem, belirlenen bir konuda yapılmış araştırmaların nicel teknikler kullanılarak birtakım özelliklerinin incelenmesini ve incelenen konunun bilimsel anlamda iletişimine yönelik ipuçlarını sağlar (Temizkan, Çiçek ve Özdemir, 2015). Bu çalışmada, yerel yazında "üçüncü nesil üniversite" veya "üçüncü kuşak üniversite" olarak adlandırılan kavram ve "girişimci üniversite" kavramı üzerine bibliyografik analiz yöntemiyle bir araştırma yapılmıştır. Araştırma 7 Ocak 2021 ve 7 Mart 2021 tarihleri arasında "https://scholar.google.com/schhp?hl=tr", "www.google.com" ve "tez.yok.gov.tr" adreslerini kullanarak yapılan

taramaların sonuçlarını kapsamaktadır. Araştırma, belirlenen web siteleri üzerinden “*üçüncü nesil üniversite*”, “*üçüncü kuşak üniversite*” ve “*girişimci üniversite*” anahtar kelimelerinin taratılmasıyla gerçekleştirilmiştir. Belirtilen tarihler arasında; anahtar kelimelerle ilgili doktora tezleri, yüksek lisans tezleri, makaleler ve bildiriler indirilerek detaylı olarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda toplam 43 adet çalışmaya ulaşılmış olup, araştırma için bu çalışmalar esas alınmış ve kapsam bu çalışmalarla sınırlı tutulmuştur.

#### 4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırma kapsamında ele alınan üçüncü nesil (kuşak) üniversite ve girişimci üniversite kavramına yönelik bibliyometrik özellikler; araştırma kavramı, araştırma yöntemi, çalışma türü, yıllara göre dağılım ve anahtar kelimelere göre bibliyometrik olarak analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında belirlenen bibliyometrik özelliklere göre ortaya konulan bulgular aşağıda sunulmuştur.

**Bibliyometrik Özellik (Araştırma Kavramı):** Araştırma kapsamında ele alınan çalışmalar araştırma konusuna göre analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 2’de sunulmuştur:

Tablo 2. Araştırma Kavramları

Kavram	Çalışma Sayısı
Üçüncü Nesil (Kuşak) Üniversite	8
Girişimci Üniversite	34
Üçüncü Nesil ve Girişimci Üniversite	1

Tablo 2’de görüldüğü gibi, yerel yazında girişimci üniversite kavramı üçüncü nesil veya üçüncü kuşak üniversite kavramına kıyasla çok daha fazla kullanılmaktadır. Yerel yazındaki girişimci üniversite (%79,70) kavramının üçüncü nesil (kuşak) üniversite (%18,60) kavramına kıyasla oldukça fazla kullanıldığı görülmektedir. Bununla birlikte üçüncü nesil üniversite ve girişimci üniversite kavramlarının birlikte kullanıldığı çalışma sayısı (%2,33) oldukça azdır.

**Bibliyometrik Özellik (Araştırma Yöntemi):** Araştırma kapsamında ele alınan lisansüstü tezler, makaleler ve bildiriler araştırma yöntemlerine göre analiz edilmiş ve çalışmalarda kullanılan araştırma yöntemleri Tablo 3’te sunulmuştur:

Tablo 3. Araştırma Yöntemi

Araştırma Yöntemi	Çalışma Sayısı
Kuramsal/Kavramsal	13
Nitel	13
Nicel	13
Karma	4

Araştırma yöntemleri açısından yapılan analizde; kuramsal/kavramsal (%30,23), nitel (%30,23) ve nicel (%30,23) araştırma yöntemi kullanılan çalışmaların birbirlerine hemen hemen eşit yüzdelerde olduğu görülmüştür. Bununla birlikte karma yöntemlerin kullanılma yüzdesi %9,30’dur.

**Bibliyometrik Özellik (Çalışma Türü):** Araştırma kapsamında ele alınan lisansüstü tezler, makaleler ve bildiriler çalışma türlerine göre analiz edilmiş ve kullanılan çalışma türleri Tablo 4'te sunulmuştur:

Tablo 4. Çalışma Türü

Çalışma Türü	Çalışma Sayısı
Makale	23
Bildiri	5
Yüksek Lisans Tezi	7
Doktora Tezi	8

Araştırma kapsamındaki çalışmalar türlerine göre tasnif edildiğinde, Türkiye’de bu konuda diğer türlere göre kıyasla en fazla makale türünde çalışmanın gerçekleştiği (%53,49) görülmektedir. Bununla birlikte yüksek lisans tezi (%16,27) ve doktora tezlerinin sayısının (%18,60) birbirlerine oldukça yakın yüzdelerde olduğu dikkat çekmektedir. Bu konuda sunulan bildiri sayısı ise (%11,63) oldukça azdır.

**Bibliyometrik Özellik (Yıllara Göre Dağılım):** Araştırma kapsamında ele alınan lisansüstü tezler, makaleler ve bildiriler yıllara göre analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 5’te sunulmuştur:

Tablo 5. Yıllara Göre Dağılım

Yıllar	Çalışma Sayısı
2005	1
2006	1
2007	1
2010	2
2011	1
2012	2
2013	3
2015	6
2016	5
2017	6
2018	4
2019	6
2020	5

Yıllara göre dağılım incelendiğinde; çalışmaların 2005 ve 2020 yılları arasında yapıldığı ve araştırmaların 2015 yılından itibaren ortalama bir seyirle artış gösterdiği gözlenmiştir.

**Bibliyometrik Özellik (Anahtar Kelimeler):** Araştırmalar kapsamında ele alınan anahtar kelimeler analiz edilerek Tablo 6’de sunulmuştur:

Tablo 6. Anahtar Kelimeler

Anahtar Kelime	Çalışma Sayısı
Girişimci Üniversite	26
Girişimcilik	14
Üniversite	10
Üçüncü Kuşak Üniversite	7
Bilgi Toplumu	6

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Yüksek Öğretim	6
Üniversite Sanayi İş Birliği	4
Girişimcilik Eğitimi	4
Yenilikçi ve Girişimci Üniversite	4
Küreselleşme	3
Üçüncü Nesil Üniversite	3
İş Birliği	2
Değişim	2
Gömülü Teori	2
Stratejik Plan	2
Çok Kriterli Karar Verme	2
İş Dünyası	1
Kent ve Bölge Ekonomisine Katkı	1
Sarmal İlişki	1
Reklam İmgeleri	1
İdeoloji	1
Neo-liberal Politikalar	1
Üniversitelerin Dönüşümü	1
Sosyal Fayda	1
Aidiyet	1
Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi	1
Doğrulamalı Faktör Analizi	1
Üniversitelerin Girişimcilik Eğilimi	1
Nitelikli İnsan Kaynağı	1
Meslek Yüksek Okulu	1
Girişimcilik Karakteri	1
Spor Bilimleri Fakültesi	1
Bölgesel Kalkınma	1
Akademisyen Şirketleri	1
Bilginin Ticarileşmesi	1
Teknoloji Transferi	1
Multiversite	1
İnovatif Üniversite	1
Stratejik Yönetim	1
Girişimcilik Ruhu	1
İş Örgüt Psikolojisi	1
Akademik Çeviri Eğitimi	1
İşlevsellik, Bütünsellik	1
Girişimci Üniversite Modelleri	1
Kamu hizmet baskın mantık	1
Paradigma Değişimi	1
Ölçek Geliştirme Çalışması	1
Yaratıcı Endüstri Politikaları	1
Keşfedici İnovasyon	1

Çalışmalarda belirtilen anahtar kelimeler esas alınarak en fazla gündeme gelen konular incelenmiş ve Tablo 6'da sunulmuştur. Elde edilen bulgular, yerel yazında bu konuda en fazla kullanılan anahtar kelimenin "girişimci üniversite" olduğu görülmektedir. Bu kelimeyi sırasıyla "girişimcilik" ve "üniversite" kelimeleri izlemektedir. "Üçüncü nesil üniversite" ve "üçüncü kuşak üniversite" anahtar kelimelerinin ise çalışmalarda daha az sayıda kullanıldığı belirlenmiştir. Bu analizde sadece tek bir çalışmada kullanılan diğer anahtar kelimeler kapsam dışı bırakılmıştır.



## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi çağına geçiş ve teknolojiye yaşanan akıl almaz gelişmeler, toplumdaki tüm kurumlarda olduğu gibi, üniversiteleri de değişim ve dönüşüm yönünden farklılaşmaya zorlamaktadır. Günümüzde üçüncü nesil üniversite veya girişimci üniversite olarak adlandırılan olgu, üniversitelerde üretilen bilginin kullanımı ve ticarileştirilmesine daha farklı bir şekilde bakılmasına neden olmuştur. Yerel yazın kapsamında gerçekleştirilen bu araştırmada, çalışma başlıklarında “*üçüncü nesil üniversite*”, “*üçüncü kuşak üniversite*” ve “*girişimci üniversite*” kavramları geçen akademik çalışmalar bibliyometrik analiz yöntemiyle incelenmiştir. Bu çalışma ile, yerel yazında geçen üçüncü nesil (üçüncü kuşak) üniversite ve girişimci üniversite kavramlarına bakış açıları anlaşılmalı çalışılmış ve bu konuda gelecekte yapılabilecek çalışmalar için bir farkındalık sağlanması amaçlanmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular, bu kapsamda yapılan çalışmaların daha çok girişimci üniversite olgusu üzerinde yoğunlaştığını ve üçüncü nesil veya üçüncü kuşak üniversite kavramlarının yerel yazında daha az kullanıldığını göstermiştir. Ayrıca, araştırma yöntemi olarak nitel, nicel ve kavramsal/kuramsal yöntemlerin eşit seviyelerde kullanıldığı ve karma yöntemlerin daha az tercih edildiği görülmüştür. Aynı zamanda, bu konuda en fazla makale türünde çalışmalar yapıldığı, lisansüstü araştırmaların ve bildiri çalışmalarının daha az gerçekleştirildiği gözlenmiştir. Bu çerçevede yapılan çalışmaların 2005-2013 yılları arasında oldukça az sayıda gerçekleştirildiği, bununla birlikte 2013-2020 yılları arası yapılan çalışmaların bir miktar artmakla birlikte yıllara göre hemen hemen eşit sayılarda gerçekleştiği gözlenmiştir. Araştırmalarda kullanılan anahtar kelimeler analiz edildiğinde ise, en fazla “*girişimci üniversite*” olgusuna dikkat çekildiği ve bu kavramı “*girişimcilik*” ve “*üniversite*” anahtar kelimelerinin izlediği görülmüştür.

Araştırmanın sonuçları, üçüncü nesil ve girişimci üniversite kavramları temelinde yerel yazında bulunan akademik çalışmaların oldukça kısıtlı sayıda olduğunu göstermektedir. Gelecekte yerel yazında bu kavramlar temelinde yapılacak çalışmaların, Türkiye’de üçüncü nesil üniversite ve girişimci üniversite kavramlarının gelişmesine önemli destekler sağlayacağı düşünülmektedir. Yerel yazında bu kapsamda gerçekleştirilecek bilimsel çalışmaların artması, üniversitelerin akademik, sosyal, ekonomik ve teknolojik anlamlardaki performanslarına üniversite ve sanayi bütünleşmesi açısından önemli katkılar sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- Etzkowitz, H. (2002). *MIT and the Rise of Entrepreneurial Science*, London: Routledge.
- Frank, D. J. ve Meyer, J. W. (2007). University expansion and the knowledge society. *Theory and Society*, 36(4), 287-311.

- Koç, K. ve Mente, A. (2007). İnovasyon kavramı ve üniversite sanayi-devlet iş birliğinde üçlü sarmal modeli. *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 1-18.
- Küçükcan T. ve Gür B. S. (2009). *Türkiye’de yükseköğretim karşılaştırmalı bir analiz*. Seta Vakfı. Ankara: Pelin Ofset
- Martin, B. ve Etzkowitz, H. (2000). The origin and evolution of the university species. *Organisation of Mode*, 2.
- Peters, M. A. (2010). Re-imagining the university in the global era. *Policy Futures in Education*, 8(2), 151-165.
- Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics. *Journal of Documentation*, 25(4), 348-349.
- Röpke, J. (1998). The entrepreneurial university. Innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy. *Working paper Department of Economics, Philipps-Universität Marburg, Germany*
- Schulte, P. (2004). The entrepreneurial university: a strategy for institutional development. *Higher education in Europe*, 29(2), 187-191.
- Özer, Y. E. (2011). Girişimci üniversite modeli ve Türkiye. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(2), 85-100.
- Temizkan, P., Çiçek, D. ve Özdemir, C. (2015). Bibliometric profile of articles published on health tourism. Sağlık turizmi konusunda yayınlanan makalelerin bibliyometrik profili. *Journal of Human Sciences*, 12(2), 394-415
- Uysal, H. T. ve Çatı, K. (2016). Yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin girişimci üniversite algılamalarında iş ve örgüt psikolojisinin etkisi. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 6(1).
- Wissema, J.G. (2009). *Üçüncü kuşak üniversitelere doğru-geçiş döneminde üniversiteleri yönetmek*. İstanbul: Özyeğin Üniversitesi.
- Yamaç, K. (2009). *Bilgi toplumu ve üniversiteler*. Ankara: Eflatun Yayınevi.
- Züngün, D. (2016). Türkiye’de 3.nesil üniversite yaklaşımına ilişkin makro ekonomik çözümlemeler, *Journal of Human Sciences*. 13(3): 5842-5852.

## AKADEMİK GİRİŞİMCİLİK MOTİVASYONLARI VE FAALİYETLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Engin YÜCEL<sup>1</sup>  
Oytun Boran SEZGİN<sup>2</sup>

### Özet

Ekonomik, teknolojik ve sosyal değişimin ana itici güçlerinden biri olarak görülen akademik girişimcilik, ulusal ve bölgesel kalkınma düzeyinde ortaya konan kamusal hedeflere ulaşmanın önemli bir unsuru olarak görülmektedir. Üniversiteler ile sanayi arasındaki etkileşimin artması, akademik bilginin ticarileştirilebilmesine bir başka ifadeyle akademik girişimciliğin gelişimine olanak tanımıştır. 2000'li yıllardan itibaren ülkemizde de yenilik ve Ar-Ge konusunda uygulanan politikalar akademik girişimcilik faaliyetlerinin artmasına zemin hazırlamıştır. Bu bağlamda araştırmanın amacı, akademik girişimcilik olgusunun uygulamada nasıl gerçekleştiğinin emik bir yaklaşımla incelenmesidir. Nitel olarak tasarlanan çalışma kapsamında 10 akademik girişimci ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilerek veri toplanmıştır. Veriler söylem analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre akademik girişimcilerin çoğunlukla bilimsel bilginin ürüne dönüştürülmesi adına motivasyonları olduğu görülmektedir. Gerçekleştirilen faaliyetlerin bilim projeleri ve danışmanlık üzerine yoğunlaştığı görülmekle birlikte, yeni ürün geliştirmenin elde edilen sonuçlar içinde ayrıştığı gözlenmektedir. Akademik girişimcilerin karşılaştığı sorunlar içinde en öne çıkan temalar ise bürokratik engeller ve yönetsel/organizasyonel sorunlardır. Elde edilen sonuçların, gelecek dönemde akademik girişimciliğin geliştirilmesine yönelik adımlar atılırken politika yapıcılara yön göstermesi umulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Akademik Girişimcilik, Akademik Girişimcilik Motivasyonu, Akademik Girişimcilik Faaliyetleri

### 1. GİRİŞ VE ÇALIŞMANIN AMACI

Dijitalleşen ve globalleşen bir dünyada yenilikçi çözümler arayışı, bilimsel bilgiye olan talebi arttırmıştır. Ulusal ve bölgesel kalkınma düzeyinde ortaya konan kamusal hedefler, üniversitelerde akademik bilginin ticarileştirilmesine yönelik bir eğilimin oluşmasına neden olmuştur (Grimaldi, Kenney, Siegel ve Wright, 2011). Üniversiteler ile sanayi arasındaki etkileşimin artması ise, akademik bilginin ticarileştirilebilmesine bir başka ifadeyle akademik girişimciliğin gelişimine olanak tanımıştır. Akademik bilginin ticarileştirilmesi, başta yeni işletmelerin kurulması ve ek istihdam fırsatlarının yaratılması ile bölgesel ve ulusal düzeyde kalkınmayı hızlandırmaktadır.

İş ve bilim dünyası açısından girişimciliğin artan önemi, akademik girişimcilerin sayısının da her geçen gün artmasını beraberinde getirmiştir. Girişimci akademisyen sayısının artmasında pazar fırsatlarını değerlendirme isteği, ek veya daha yüksek gelir elde etme isteği, kendi işinin patronu olma isteği, finansal başarı elde etme isteği, iyi bir itibar ve kariyer elde etme isteği ve içsel tatmin gibi motivasyon unsurları ön plana çıkmaktadır (Dawson, Henley ve Latreille, 2014; Lam, 2011). Akademisyenleri girişimciliğe yönlendiren bu motivasyon unsurlarının desteklenmesi, akademik girişimciliğin gelişmesini ve akademisyenlerin iş dünyasında önemli başarılarla imza atmasını sağlamaktadır. Girişimcilik sürecinde akademisyenlerin, pek çok zorluk karşısında kimi zaman

<sup>1</sup> Arş. Gör. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [engin.yucel@deu.edu.tr](mailto:engin.yucel@deu.edu.tr)

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [boran.sezgin@deu.edu.tr](mailto:boran.sezgin@deu.edu.tr)

motivasyonlarını koruyamadığı bilinmektedir. Diğer taraftan, önemli başarılar elde etmiş pek çok akademik girişim de bulunmaktadır.

Dünyada akademisyenleri girişimciliğe yönlendiren motivasyonlar, akademisyenlerin girişimcilik sürecinde karşılaştığı zorluklar ve elde ettiği başarılar ile ilgili pek çok bilimsel çalışma yapılmış olmasına rağmen Türkiye’de yeterli sayıda çalışma bulunmamaktadır. Türkiye’de akademik girişimciliğin gelişebilmesi bu alanda yapılacak daha fazla bilimsel çalışma bağlıdır. Bu doğrultuda, akademik girişimcilik olgusunun uygulamada nasıl gerçekleştiğinin emik bir yaklaşımla incelenmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında, “Akademisyenler hangi motivasyonlarla akademik girişimci olmaktadır? Hangi akademik girişimcilik faaliyetlerini gerçekleştirmektedir? Akademik girişimcilik sürecinde hangi zorluklar ön plana çıkmaktadır? Akademik girişimcilerin başarı düzeyleri nedir? Hangi rekabet stratejilerini kullanarak başarıya ulaşmışlardır?” sorularına yanıt aranmıştır.

### 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

21. yüz yılın başından itibaren üniversitelerin de, girişimcilik faaliyetlerine hız verdiği görülmektedir. Üniversiteler, patentleme, lisanslama, yeni işletmelerin kurulması ve üniversite-sanayi ortaklıkları yoluyla girişimciliği teşvik etmeye odaklanan teknoloji tabanlı ekonomik kalkınma girişimlerine giderek daha fazla odaklanmıştır (Lockett, Siegel, Wright ve Ensley, 2005). Ulusal ve bölgesel düzeyde ekonomik kalkınmanın etkin bir unsuru haline gelen yenilik, bilginin önemini ön plana çıkarmıştır. Bu durum, “girişimci üniversite” kavramının doğuşunu beraberinde getirmiştir ve ekonomik kalkınma, üniversitelerin bir diğer misyonu olarak görülmüştür. Eğitimin yanı sıra araştırma faaliyetlerinin de üniversitelerin bir misyonu olarak görülmesi birinci akademik devrim olarak değerlendirilirken, bu dönüşüm üniversitelerin ikinci akademik devrimi olarak öne sürülmektedir (Etzkowitz, 1998; Etzkowitz ve Leydesdorff, 2000; Siegel ve Wright, 2015).

Üniversitelere yönelik devlet desteğinin giderek azalması ve ticarileştirilen araştırmalar sayesinde üniversitelerin gelir elde etmesi akademik girişimciliği her geçen gün daha fazla ön plana çıkarmaktadır (Siegel ve Wright, 2015). Akademik girişimcilik, büyük araştırma girişimlerini finanse etmek için gerekli olan gelirin elde edilmesi için önemli bir yöntem olarak görülmektedir (Wood, 2011).

Bilgiye dayalı ekonomilerde üniversitelerin değişen rolü, akademik girişimciliğin önemini arttırmıştır (Brennan, Wall ve McGowan, 2005; Brennan ve McGowan, 2006). En yalın haliyle akademik girişimcilik, “araştırmaların ticarileştirilmesine yönelik eylemler” olarak ifade edilmektedir (Zhao, 2004, s. 92). Urbano ve Guerrero (2013, s. 41) ise akademik girişimciliği; “bir girişimcinin, bir araştırmacının veya akademisyenin, bilgi ve teknolojinin üretilmesini, dönüştürülmesini ve ticarileştirilmesini desteklemek için yeterli bir ortam ve kaynak sağlayan bir üniversite içinde günlük faaliyetlerini geliştirdiği bir olgu”

olarak açıklamıştır. Üniversiteler tarafından üretilen teknoloji ve bilginin ortaya çıkması ve kullanılması, üniversitelerde yeni işletmelerin kurulması, sanayi ile araştırma merkezlerinin kurulması ve üniversitelerde yürütülen araştırma sonuçlarının lisanslanması gibi yeni uygulamalar akademik girişimciliğin kapsamının zaman içerisinde genişlemesini de beraberinde getirmiştir (Rothaermel, Agung ve Jiang, 2007; Miranda, Chamorro-Mera ve Rubio, 2017; Wadhwani, Galvez-Behar, Mercelis ve Guagnini, 2017; Wright, Clarysse, Mustar ve Lockett, 2007).

Literatürde yer alan pek çok araştırma akademik girişimcilik faaliyetlerini, genellikle akademik veya teknolojiye dayalı yeni bir işletmenin kurulması ve geliştirilmesi olarak değerlendirmektedir. Bu yaklaşım, akademik girişimcilik faaliyetlerinden sadece bir tanesidir (Tablo 1). Bilim projeleri, sözleşmeli araştırmalar, danışmanlıklar, patentleme ya da lisanslama, kurum dışı eğitim, ticarileştirme ve test hizmetleri diğer akademik girişimcilik faaliyetlerini oluşturmaktadır. Bu kapsamda akademik girişimcilik, akademisyenlerin eğitim ve araştırma faaliyetlerinin dışında yer alan faaliyetlerini kapsamaktadır (Klofsten ve Jones-Evans, 2000).

Tablo 1: Akademik Girişimcilik Faaliyetleri

Faaliyetler	Açıklama
Bilim Projeleri	Kamu hibeleri veya endüstriyel kaynaklar yoluyla, dışarıdan finanse edilen araştırma projeleri elde etmek
Sözleşmeli Araştırmalar	Üniversitelerin kurum dışı kuruluşlar ile özel araştırma projeleri geliştirmesi
Danışmanlık	Belirli bir sorunu çözmek için bilimsel veya teknolojik uzmanlığın satışı
Patentleme/Lisanslama	Araştırma sonuçları ile elde edilen patentlerin veya lisansların endüstri tarafından kullanılması
Spin-off İşletmeleri	Üniversite araştırmasının sonuçlarından yararlanmak için yeni işletme veya kuruluşun oluşturulması
Kurum Dışı Eğitim	Üniversite dışı personele veya öğrencilere ve dış kuruluşlara kısa süreli eğitim verilmesi
Ticarileştirme	Üniversite bünyesinde geliştirilen ürünlerin ticari satışı
Test Hizmetleri	Üniversite dışı kişilere ve kuruluşlara test ve kalibrasyon tesisi hizmetlerinin sunulması

**Kaynak:** Klofsten ve Jones-Evans, 2000, s. 300

Akademik girişimcilik faaliyetleri, çevreyle ilgili olduğu kadar öznel motivasyona dayalı kararlardır. Yönetim literatüründe “amaca yönelik karar verme davranışının başlatıldığı, harekete geçirildiği, yönlendirildiği ve sürdürüldüğü bilişsel bir karar verme süreci” olarak tanımlanan motivasyon (Huczynski ve Buchanan 2004, s. 244), girişimcilik faaliyetlerinin hareket noktasını oluşturmaktadır. Pazar fırsatlarını değerlendirme isteği, ek veya daha yüksek gelir elde etme isteği, kendi işinin patronu olma isteği, öğrenme ve daha büyük zorlukların üstesinden gelme isteği gibi pek çok neden genel olarak girişimcilik faaliyetlerinde olduğu gibi akademik girişimcilik faaliyetlerinin de ortaya çıkmasındaki motivasyon unsurları olarak görülmektedir (Balven, Balven, Fenters, Siegel ve Waldman, 2018; Barba-Sánchez ve Atienza-Sahuquillo,

2012; Dawson vd., 2014; Lynch, Kristoffer, Federico, Martin ve Gunnar, 2017; Morales-Gualdrón, Gutiérrez-Gracia ve Dobón, 2009; Novotny, 2017; Stephan, Hart ve Drews, 2015).

Morales-Gualdrón vd., (2009) akademik girişimcilik motivasyonlarını; kişisel motivasyonlar, bilimsel bilgiyle ilgili motivasyonlar, girişimcilik fırsatlarıyla ilgili motivasyonlar, kaynakların mevcudiyetiyle ilgili motivasyonlar, kuluçkaların organizasyonu ile ilgili motivasyonlar ve sosyal ağlarla ilgili motivasyonlar olmak üzere altı başlıkta toplamıştır. Bununla birlikte topluma fayda sağlama motivasyonunun akademisyenlerin girişimciliğe yönelme sürecinde çok fazla ön plana çıkmamaktadır (Meglino ve Korsgaard, 2004). Akademisyenlerin girişimcilik faaliyetlerine yönelmesinde kişisel özelliklerin yanı sıra çevresel faktörlerin de etkili olması sebebiyle motivasyon unsurlarının bölgelere göre farklılık göstermesi beklenmektedir (Dawson vd., 2014).

Akademik girişimciliğe yönelik ilgi 1980'li yıllarda hız kazanmaya başlamıştır. Bilim insanlarının araştırmalarının geliştirilmesine ve ticarileştirilmesine yönelik artan bir ilgi olmuştur (Lacetera, 2009). Girişimlerin başarısında bilimsel bilginin elde ettiği başarıyla beraber akademik girişimcilik giderek daha fazla önem kazanmıştır. Bu doğrultuda, gerekli düzenlemeler yapılarak akademisyenleri girişimciliğe teşvik edecek politikalar oluşturulmuştur. Türkiye'de bu süreç biraz daha yavaş ilerlemiştir. Türkiye'de 2000'li yıllardan itibaren yenilik ve Ar-Ge konusunda uygulanan politikalar girişimcilik ekosisteminin oluşumuna zemin hazırlamıştır (Cansız, 2016). Girişimcilik ekosisteminin gelişmesi ile birlikte bilimsel bilginin artan önemi, üniversiteler ile sanayinin yakınlaşmasını beraberinde getirmiştir. Üniversiteler ile sanayi arasındaki etkileşimin artması ise, akademik bilginin ticarileştirilebilmesine bir başka ifadeyle akademik girişimciliğin gelişimine imkan tanımıştır.

2001 yılında uygulamaya konulan 4691 sayılı Kanun kapsamında, Teknoloji Geliştirme Bölgelerinin hayata geçmesi ile üniversiteler ve sanayi arasındaki etkileşim artmıştır. Ortak Ar-Ge ve yenilik çalışmalarına hız kazanması ile akademik girişimciliğin gelişimi hız kazanmıştır. 2021 yılına gelindiğinde Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki işletmelerin %21,3'nün akademisyenler tarafından kurulan işletmelerden oluştuğu görülmektedir. Ocak 2021 itibarıyla 87 adet Teknoloji Geliştirme Bölgesinde yer alan 6.364 işletmenin, 1.361'i akademisyen ortaklı işletmelerdir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021).

### 3. YÖNTEM

Akademik girişimcilik olgusunun yerel bağlamdaki durumunu derinlemesine irdeleyebilmek amacıyla araştırmada nitel araştırma yaklaşımından faydalanılmıştır. Araştırma konusu ile ilgili ayrıntılı veri toplanabilmesi için derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Derinlemesine görüşmeler olguyu deneyimleyerek doğrudan görüş sahibi olan katılımcılar ile gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, araştırmanın ana kütlesi DEPART

bünyesinde işletme sahibi olan akademisyenlerdir. İlgili verilerin alındığı tarih itibarıyla DEPARK bünyesindeki akademisyenlerin sahip olduğu işletme sayısı 24 tanedir. 24 işletmenin tamamını temsil edecek en az bir akademisyene çeşitli iletişim araçları ile ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma örneklemini, geri dönüş yapan 10 akademisyen (%41,6) oluşturmaktadır. Katılımcılarla ilgili bilgiler Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: Katılımcılarla İlgili Bilgiler

	Faaliyet Alanı	Kuruluş Yılı	Cinsiyet	Unvan	Mesleki Deneyim
K1	Bilişim	2016	E	Doç. Dr.	13
K2	Medikal	2014	E	Prof. Dr.	21
K3	Bilişim	2015	K	Dr. Öğr. Görevlisi	4
K4	Tekstil	2016	E	Doç. Dr.	12
K5	Mühendislik	2015	E	Prof. Dr.	16
K6	Bilişim	2015	E	Dr. Öğr. Üyesi	10
K7	Bilişim	2013	E	Doç. Dr.	10
K8	Enerji	2015	E	Ar. Gör.	4
K9	Medikal	2015	K	Prof. Dr.	11
K10	Geri	2017	K	Dr. Öğr. Üyesi	21

Görüşmeler Ağustos 2020 ile Şubat 2021 tarihleri arasında yapılmıştır. Görüşmelerin en kısısı 16 dakika 32 saniye, en uzununu ise 55 dakika 12 saniye olarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara akademik girişimciliğe yönelme nedenleri, karşılaştıkları zorluklar, başarıları ve akademik girişimciliğin Türkiye’deki durumu ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Yapılan görüşmelerde elde edilen veriler metne dönüştürülmüş ve metin söylem analizine tabi tutulmuştur.

#### 4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Katılımcıların girişimcilik motivasyonlarına ilişkin yanıtları içinde en çok öne çıkan tema *bilimsel bilginin somutlaştırılmasına* yönelik beklentilerin oluşturduğu motivasyonlardır. Özellikle katılımcıların önemli bir kısmı sahip olduğu bilgi birikimini kurdukları işletmeler aracılığıyla sanayiye aktarma isteğine sahiptir. *Çevresinden etkilenerak* girişimciliğe yönelik motivasyonların da varlığı dikkat çekmektedir. Yurt dışında bulunan katılımcıların, üniversite sanayi işbirlikleri konusundaki gözlemlerinin, döndükten sonra girişimci olma konusunda kendilerine ilham kaynağı olduğu da görülmektedir. *Pazarda fırsatları gören*, ilgili talebe yönelik adım atmak isteyen ve *girişimciliğe yönelik olanakların varlığından* etkilenerak de girişimci olmak için harekete geçen akademik girişimciler ile ilgili temalar da öne çıkmaktadır. Üretebilecekleri ürün veya hizmetlerle ilgili pazarda talep varlığını farkedenden akademisyenlerin girişimci olma isteğini tetiklediği de görünürken, özellikle son dönemde birçok girişimciliğe yönelik destek artışının farkındalığı artırarak akademik girişimciliği özendirdiği de belirlenmiştir. *Kişisel motivasyonlar* ve *topluma fayda sağlama niyeti* de katılımcılar

tarafından dile getirilmiştir. Akademik girişimcilerin motivasyonları ile ilgili temalar Tablo 3'te bulunmaktadır.

Tablo 3: Akademisyenlerin Girişimcilik Motivasyonları

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
Kişisel Motivasyonlar			+							+
Bilimsel Bilgiyle İlgili Motivasyonlar	+			+		+	+	+		+
Girişimcilik Fırsatlarıyla İlgili Motivasyonlar		+		+						+
Kaynakların Mevcudiyetiyle İlgili Motivasyonlar	+								+	
Sosyal Ağlarla İlgili Motivasyonlar	+		+						+	
Topluma Fayda Sağlama Motivasyonu					+					+

Akademik girişimcilerin işletmeleri üzerinden gerçekleştirilen faaliyetlerin önemli bir kısmını danışmanlık faaliyetleri oluşturmaktadır. Ek olarak, TÜBİTAK, KOSGEB gibi kamu kuruluşlarının desteğiyle olan *bilim projeleri* de yine birçok akademisyen işletmesi tarafından gerçekleştirilen önemli faaliyetler arasındadır. Danışmanlıkla ilgili faaliyetlerin bir kısmının bağlı bulunan birim aracılığıyla gerçekleştirildiği fakat özellikle kapsamı genişleyen danışmanlık süreçlerinde ilgili işletme ile *sözleşmeli araştırmalar* yapıldığı da gözlenmektedir. *Patent* konusunda ise sonuçların düşük düzeyde kaldığı görülmektedir. Bu noktada hem telif hakları ile ilgili çekinceler hem de sanayideki ortaklıklarla ilgili sorunların olduğu görülmektedir. *Kurum dışı eğitim* ile çalışanların geliştirilmesi, proje yazımı gibi desteklerin verildiği gözlenmektedir. 2 akademik girişimcinin bilimsel araştırmalarının sonuçlarını *spin-off işletmesi* ile ticarileştirdiği bulgulanmıştır. *Ticarileşme* ve *test hizmetleri* gibi faaliyetlerin oran olarak az da olsa gerçekleştirildiği Tablo 4'te de gözlenmektedir.

Tablo 4: Akademik Girişimcilerin Gerçekleştirdiği Faaliyetler

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
Bilim Projeleri	+	+	+	+		+	+	+	+	
Sözleşmeli Araştırmalar			+	+		+	+			+
Danışmanlık	+	+	+	+	+		+	+	+	+
Patentleme/Lisanslama		+		+						
Spin-off İşletmeleri				+				+		
Kurum Dışı Eğitim							+		+	+
Ticarileştirme				+						
Test Hizmetleri								+		

Akademik girişimcilik faaliyetlerinin önemli bir kısmının sonucunda bir *ürün geliştirildiği* görülmektedir. Bu noktada geliştirilen ürünlerin bazıları akademik girişimcinin işletme bünyesinde geliştirilerek satışını yüklediği bir ürün konumdadır. Diğer kısmı ise özel sektöre yönelik danışmanlık ve ortaklaşa çalışma sonucu ortaya çıkan, akademik girişimcinin sürece yönelik katkılarının olduğu ürünlerdir. Ürün geliştirme dışında *süreç geliştirme* başarılarının, *patentlerin* ve *faydalı modelin* sonuçlar arasında olduğu bulgulanmıştır. *Finansal kazanç* ile ilgili başarı elde ettiğini açıkça belirten bir katılımcı bulunurken, finansal bir başarıya ulaşamadığını da belirten akademik girişimciler bulunmaktadır. İlgili sonuçlar Tablo 5'te görülmektedir.



## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Tablo 5: Akademik Girişimcilerin Elde Ettikleri Başarılar

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
Ürün	+		+	+		+	+	+	+	+
Patent		+		+						
Faydalı Model			+							
Finansal Kazanç										+
Süreç Geliştirme				+	+					+

Akademik girişimcilerin karşılaştıkları sorunların farklılaştığı gözlenmektedir. Yaşanılan sorunlarla ilgili olarak en çok öne çıkan temaların başında girişimcilik sürecindeki çeşitli aşamalarda karşılaşılan *bürokratik engellerin* olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca, işletme kurulumundan sonra birçok farklı işletme fonksiyonundaki *yönetsel/organizasyonel problemlerin* sık karşılaşılan sorunlar arasında olduğu görülmektedir. Özellikle akademik girişimcilerin akademik ve girişimci kimliklerinin birlikte yürütülmesinin çok zorlayıcı olduğunu ve *iş yüklerinin çok fazla* olduğunu dile getirdikleri görülmüştür. Bu ana sorunlara ek olarak *ağ kurma ve iletişimin, girişimcilik konusundaki bilgi yetersizliğinin, verilen desteklerdeki fon yetersizliğinin, akademik iklimin akademik girişimcilere yönelik olumsuz bakış açısının, sanayi ile bütünleşme eksikliğinin* katılımcılar tarafından değinilen sorunlar arasında olduğu görülmektedir. Birer katılımcı da karar aşamalarında *yatırım süresinin geri dönüş süresinin fazla olmasının, teknoparkların imalata uygun bir yapıda olmamasının, özel sektördeki yüksek rekabetin ve sanayide elde edilen önemli sonuçların akademik bir çalışma ile yaygınlaştırılamamasının* akademik girişimciliğin sorunları arasında olduğunu belirtmektedir. Akademik girişimcilerin karşılaştıkları sorunlar Tablo 6’da belirtilmektedir.

Tablo 6: Akademik Girişimcilerin Karşılaştıkları Sorunlar

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
Bürokratik Engeller	+	+	+	+	+			+	+	+
Yönetsel/Organizasyonel Problemler	+		+		+	+	+	+		+
Akademik İklimin Olumsuz Bakış Açısı	+		+							+
Ağ ve İletişim Kurma Eksikliği		+	+				+			+
Uygulamalı/Girişimcilik Eğitimi Eksikliği		+	+				+			
Yatırımın Geri Dönüş Süresinin Fazla Olması		+								
Fon Desteklerinin Yetersizliği			+			+	+			
Akademik İş Yükünün Fazlalığı		+	+	+		+		+	+	+
Teknoparkların Yapısal Koşulları				+						
Sanayiden Uzaklık							+		+	
Yüksek Rekabet										+
Sanayi ile Elde Edilen Sonuçların Paylaşılabilmesi										+

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Akademik girişimcilik hem istihdam yaratma hem de ekonomik büyüme gibi önemli katkılar sağlarken, üniversitelerde üretilen bilginin sanayiye doğrudan aktarılmasını sağlama açısından da önemli bir yere sahiptir. Dolayısı ile akademik girişimciliğin özendirilmesi ve akademik girişimcilik faaliyetlerinin

geliştirilmesi, üniversitede üretilen bilginin ticarileştirilmesi açısından gerekliliktir.

Akademik girişimciliğin yerel bağlamda incelendiği araştırmada akademik girişimcilerin motivasyonları arasında öne çıkan temalar bilimsel bilginin somutlaştırılmasıdır. Ek veya daha yüksek gelir elde etme isteği, kendi işinin patronu olma isteği, prestij sahip olma gibi birçok kişisel motivasyonun daha geri planda kaldığı görülmektedir.

Akademik girişimcilik faaliyetleri incelendiğinde ise yoğunlukla danışmanlık ve bilimsel projelerin ön plana çıktığı görülmektedir. Danışmanlık hizmetinin özellikle sektörden yoğun bir taleple gelmesi nedeniyle tercih edilebildiği gibi işletmenin ana faaliyetinin de danışmanlık yapmak olduğu bulgular arasındadır. Gerçekleştirilen faaliyetlerin sonucunda her ne kadar yenilikçi ürünlerin elde edilerek başarıya ulaşıldığı belirtilse de söz konusu ürünlerin yenilikçiliği küresel anlamda değil Türkiye'ye özgü olabilmektedir. Bazı durumlarda ise yenilikçi ürün üretilmesi konusunda danışmanlık yapılan işletmeye katkı sağlanırken, akademik girişimci akademik girişimi ile ürünü üretmekten çok o ürünün geliştirilmesinde rol oynamaktadır. Dolayısı ile yenilikçi ürün başarıları arasında bulunmasına karşın, patent sayıları beklenildiği kadar yüksek değildir. Belli durumlarda ortak çalışılan işletmenin patent alımı ile açığa çıkmasından ötürü rahatsızlık duyması ya da üniversitenin patent üzerindeki pay hakkı gibi durumlardan nedeniyle patent sayılarının düşük olduğu düşünülmektedir.

Bürokratik engeller, yönetsel/organizasyonel sorunlar, ağ kurma, desteklerdeki fon eksikliği, girişimcilik bilgisi eksikliği gibi konular her girişimci için sorun olabilmektedir. Akademik iş yükü, akademik iklimin akademik girişimci üzerindeki olumsuz bakış açısı, teknoparkların yapısal durumu ve sanayiden uzaklık akademik girişimcilere özgü sorunlar olarak irdelenebilir. Karşılaşılan sorunlar arasında bürokratik engeller en çok değinilen temadır. Bürokratik engellerin bazıları bürokratik işlemlerin uzunluğu ile ilgiliyken bazıları düzenlemelerin eksikliği ya da yanlış uygulanması ile ilgilidir. Diğer taraftan akademik girişimcilerin önemli bir kısmı teknik girişimcilik gerçekleştirmektedir. Dolayısı ile teknik bilgi üretimi konusundaki uzmanlık ürün geliştirme, süreç geliştirme gibi işletmenin üretimi sürecinde önemli atılımların gerçekleştirilmesine olanak verirken, işletme yönetimi konusundaki bilgi eksikliği de başka sorunları çıkarabilmektedir. Özellikle muhasebe, hukuk, pazarlama, finans ya da insan kaynaklarının yönetimi çoğu teknik girişimci olan akademik girişimciler için ciddi yoğunluk ve sorunlar yaratabilmektedir. Diğer taraftan, üniversitelerin farklılaşmamış olması araştırma, eğitim ve girişimcilik şapkalılarının birlikte yürütülmesini zorunluluk haline getirmektedir. Bu durum, akademik girişimcilerin iş yükünü de ciddi bir biçimde artırmaktadır. Doğru kişilere ulaşamamak ya da iletişim kuramamak da akademik girişimcilerin karşılaştığı sorunlar arasında yer alırken, özellikle bütün bu işler ile ilgilenecek bir ortak/çalışan arayışına değinen katılımcılar da bulunmaktadır. Bazı akademik girişimcilerin özellikle çalıştıkları birimlerdeki diğer meslektaşlarının

yaptıkları girişime yönelik olarak olumsuz bakış açılarına sahip olması da tartışılan konular arasında bulunmaktadır. Özellikle akademik girişimcilerin, girişimlerinin akademik bir çalışma konusu dışında düşünülmesi, diğer akademik işlerini aksattığına inanılması gibi durumlar ile karşılaşabilmektedir. Bu sorunlara ek olarak, teknoparkların danışmanlık ve bilişim gibi masabaşı işlere daha uygun olması da aslında patent, faydalı model gibi sayıların düşük kalmasının bir diğer nedeni olarak düşünülebilir. Teknoparkların yapısal sorunları da sanayi ile yakın etkileşimin önündeki bir diğer engel olarak da görülmektedir.

Bütün elde edilen bilgiler doğrultusunda, akademik girişimciliğin geliştirilmesine yönelik öneriler şu şekilde sıralanabilir:

Akademik girişimcilik ile ilgili bürokratik süreçlerin geliştirilmesi, hızlandırılması ve sürecin her aşamasında idari birim tarafından yakın ilgi gösterilmesi,

Yönetsel/organizasyonel sorunlarla ilgili olarak işletme bölümü akademisyenleri ile özellikle teknik girişimcilere destek olacak bir birim kurulması,

Akademik girişimciliğin tanıtılması ve teşvik edilmesi,

Akademisyenlere yönelik girişimcilik eğitimi verilmesi,

İş yükünün hem akademik girişimciliği teşvik edecek şekilde hem de girişimci olmayan akademisyenlerin aleyhine olmayacak şekilde dağıtılması ve düzenlenmesi,

Disiplinler arası ortaklıkları artıracak, her disiplinin etkisinin düşünülerek tartışma ortamlarının yaratılması,

Akademisyenlerin sanayi ile daha fazla etkileşimi artıracak uygulamaların gerçekleştirilmesidir.

### KAYNAKÇA

- Balven, R., Fenters, V., Siegel, D. S. ve Waldman, D. (2018). Academic Entrepreneurship: The Roles of Identity, Motivation, Championing, Education, Work-Life Balance, and Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 32(1), 21-42.
- Barba-Sánchez, V. ve Atienza-Sahuquillo, C. (2012). Entrepreneurial behavior: Impact of motivation factors on decision to create a new venture. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(2), 132-138.
- Brennan, M. C. ve McGowan, P. (2006). Academic entrepreneurship: An exploratory case study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12(3), 144-164.
- Brennan, M. C., Wall, A. P. ve McGowan, P. (2005). Academic entrepreneurship: Assessing preferences in nascent entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), 307-322.
- Cansız, M. (2016). *Türkiye’de Akademik Girişimcilik*. Ankara: Kalkınma Bakanlığı.

- Dawson, C., Henley, A. ve Latreille, P. (2014). Individual Motives for Choosing Self Employment in the UK: Does Region Matter?. *Regional Studies*, 48(5), 804-822.
- Donald S. Siegel ve Mike Wright (2015). Academic Entrepreneurship: Time for a Rethink?. *British Journal of Management*, 26(4), 582-595.
- Etzkowitz, H. (1998). The norms of entrepreneurial science: Cognitive effects of the new university-industry linkages. *Research Policy* 27(8), 823-833.
- Etzkowitz, H. ve Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123.
- Grimaldi, R., Kenney, M. Siegel, D. S. ve Wright, M. (2011). 30 years after Bayh-Dole: Reassessing academic entrepreneurship. *Research Policy*, 40(8), 1045-1057.
- Huczynski, A. A. ve Buchanan, D. A. (2007). *Organizational Behaviour*. Harlow: Prentice Hall.
- Klofsten, M. ve Jones-Evans, D. (2000). Comparing Academic Entrepreneurship in Europe – The Case of Sweden and Ireland. *Small Business Economics*, 14(4), 299-309.
- Lacetera, N. (2009). Academic Entrepreneurship. *Managerial and Decision Economics*, 30(7), 443-464.
- Lam, A. (2011). What motivates academic scientists to engage in research commercialization: 'Gold', 'ribbon' or 'puzzle'?. *Research Policy*, 40, 1354-1368.
- Lockett, A., Siegel, D., Wright, M. ve Ensley, M. (2005). The creation of spin-off firms at public research institutions: managerial and policy implications. *Research Policy*, 34(7), 981-993.
- Lynch, M., Kristoffer, S., Federico, L., Martin, S. ve Gunnar, A. (2017). Examining Entrepreneurial Motivations in an Education Context. 21<sup>st</sup> International Conference On Engineering Design, ICED17, 21-25 August 2017, The University Of British Columbia, Vancouver, Canada.
- Meglino, B. M. ve Korsgaard, A. (2004). Considering rational self-interest as a disposition: Organizational implications of other orientation. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 946-959.
- Miranda, F. J., Chamorro-Mera, A. ve Rubio, S. (2017). Academic entrepreneurship in Spanish universities: An analysis of the determinants of entrepreneurial intention. *European Research on Management and Business Economics*, 23(2), 113-122.
- Morales-Gualdrón, S. T., Gutiérrez-Gracia, A. ve Dobón, S. R. (2009). The entrepreneurial motivation in academia: A multidimensional construct. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(3), 301-317.
- Novotny, A. (2017). Academic Entrepreneurship in Eastern Europe: Motivations and Success of University Spin-Offs in Hungary. *The World Scientific Reference on Entrepreneurship*, 4, 137-164.

- Rothaermel, F. T., Agung, S. D. ve Jiang, L. (2007). University entrepreneurship: A taxonomy of the literature, *Industrial and Corporate Change*, 16(4), 691-791.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2021). *Teknoloji Geliştirme Bölgeleri*. <https://www.sanayi.gov.tr/istatistikler/istatistiki-bilgiler/mi0203011501> (16.02.2021).
- Stephan, U., Hart, M. ve Drews, C. C. (2015). *Understanding Motivations for Entrepreneurship: A Review of Recent Research Evidence*. Birmingham: Enterprise Research Centre.
- Urbano, D. ve Guerrero, M. (2013). Entrepreneurial Universities: Socioeconomic Impacts of Academic Entrepreneurship in a European Region. *Economic Development Quarterly*, 27(1), 40-55.
- Wadhwani, R. D., Galvez-Behar, G., Mercelis, J. ve Guagnini, A. (2017) Academic entrepreneurship and institutional change in historical perspective. *Management & Organizational History*, 12(3), 175-198.
- Wood, M. S. (2011). A process model of academic entrepreneurship. *Business Horizons*, 54(2), 153-161.
- Wright, M., Clarysse, B., Mustar, P. ve Lockett, A. (2007). *Academic Entrepreneurship in Europe*. UK: Edward Elgar Publishing.
- Zhao F. (2004). Academic Entrepreneurship: Case Study of Australian Universities. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 5(2), 91-97.

## SOSYAL İNOVASYON VE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK YAZINININ SON 20 YILLIK GELİŞİMİ: BİBLİYOMETRİK BİR İNCELEME

Tuğba KARABOĞA<sup>1</sup>

### Özet

Bu çalışmanın amacı sosyal inovasyon ve sosyal girişimcilik alanında 2001-2020 yılları arasında yapılan çalışmaların bibliyometrik bir incelemesini yapmaktır. Bibliyometrik analizde kullanılacak bilimsel çalışmalar Web of Science (WoS) veritabanı üzerinden elde edilmiştir. Analizlerde kullanılan parametreler arasında yayın türü, yayınların yıllara göre artışı, yayınların ülkelere ve dergilere göre dağılımı, en çok atıf alan yayınlar ve en çok atıf alan dergiler yer almaktadır. Toplamda 2001-2020 yılları arasında İşletme ve Ekonomi alanındaki 2287 makale analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre çalışmaların büyük çoğunluğunu akademik makaleler oluşturmaktadır ve toplam yayın sayısının yaklaşık %81'i son yedi içinde yapılmıştır. Buna göre alana ilgi son yıllarda giderek artmaktadır. Alanda en hakim ülkelerin Amerika, Hindistan ve Avrupa ülkeleri olduğu anlaşılmıştır. Alanda en fazla yayına ve en fazla atıfa sahip olan araştırmacının Mair J. olduğu anlaşılmıştır. Bu alanda en fazla yayın yapan dergi "Journal of Social Entrepreneurship" olurken en fazla atıf alan derginin ise "Entrepreneurship Theory and Practice" olduğu görülmüştür. Bu çalışma bulgularıyla sosyal inovasyon ve sosyal girişimcilik alanında çalışmak isteyen Türk araştırmacılar için hangi makalelerin, dergilerin ve yazarların incelenmesi gerektiğini anlatan rehber bir çalışma görevi görmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal inovasyon, sosyal girişimcilik, bibliyometrik analiz, web of science

## THE LAST 20 YEARS OF SOCIAL INNOVATION AND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP LITERATURE: A BIBLIOMETRIC REVIEW

### Abstract

The aim of this study is to make a bibliometric analysis of the studies carried out in the field of social innovation and social entrepreneurship between 2001-2020. Scientific studies used in bibliometric analysis were obtained from the Web of Science (WoS) database. The type of publication, the increase of the publications by years, the distribution of the publications according to the countries and journals, the most cited publications and the most cited journals are the parameters used in bibliometric analyses. In total, 2287 articles in the field of Business and Economics were analyzed between 2001-2020. According to the results, the majority of the studies were academic articles and approximately 81 % of the publications were published in the last seven years. Interest in the field has been increasing in recent years. The most dominant countries in the field were America, India and European countries. Mair J. was the researcher with the most publications and citations in the field. "Journal of Social Entrepreneurship" had the highest number of publications and "Entrepreneurship Theory and Practice" became the most cited journal in this field. With its findings, this study serves as a guiding study that explains which articles, journals and authors should be examined by Turkish researchers who want to work in the field of social innovation and social entrepreneurship.

**Keywords:** Social innovation, social entrepreneurship, bibliometric analysis, web of science

### GİRİŞ

Son yıllarda sosyal girişimcilik ve sosyal inovasyon alanında literatür oldukça gelişme göstermiştir (Farinha ve diğ. 2020; Philis ve diğ. 2015). Sosyal inovasyon ve sosyal girişimcilik kavramları birbiriyle yakın ilişkili olmasına rağmen aralarında bazı temel farklılıklar bulunmaktadır. Sosyal inovasyon faaliyetinde

<sup>1</sup> Arş. Gör. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, hidirlar@yildiz.edu.tr

bulunan kişiler yeni bir ürün, yeni bir hizmet veya yeni bir model fikriyle ortaya çıkmaktadır (Groot ve Dankbaar, 2014). Schumpeter (1934), yeniliğin girişimciliğin özü olduğunu ileri sürmüştür. Dolayısıyla sosyal inovasyon da sosyal girişimciliğin özünde vardır. Bu bağlamda birçok yazar sosyal girişimcilik ve sosyal inovasyon kavramlarının birbiriyle yakın ilişkili olduğunu savunmaktadır. Chell ve arkadaşları (2010), sosyal girişimcilerin sosyal problemlere çözüm aramak amacıyla yola çıktığını ve bu sebeple de sosyal girişimcilerin inovasyonu teşvik etmesinin kaçınılmaz olduğunu ileri sürmüştür. Shaw ve Carter'ın (2007) ise sosyal girişimciliğin, yenilikçi düşünme yoluyla toplumun karşılanmamış sosyo-ekonomik ihtiyaçlarının üstesinden gelme yolu olduğunu belirtmişlerdir.

Ayrıca sosyal girişimcilik ve sosyal inovasyonun kesiştiği bir diğer husus da sosyal değer yaratma eğilimidir (Marshall, 2011). Araştırmacılara göre sosyal girişimciliğin yaygınlaşması devletin sosyal refah ihtiyacını karşılamada yetersiz kalışıyla doğru orantılıdır (Maclean, Harvey ve Gordon, 2013). Pol ve Ville (2009), sosyal inovasyonun özünde daha iyi eğitim, çevre kalitesinin artırılması ve yaşam süresinin uzatılması gibi yaşam kalitesini ve niteliğini artırmaya yönelik yenilikçi fikirler yer aldığını savunmaktadır. Bu bağlamda sosyal inovasyonla ve sosyal girişimcilikle yeni bir sistem yeni bir düzen kurarak bir sosyal değer ortaya koymak amaçlanır.

Toplumda kar amacı gütmeyen işletmeler hem ekonomik hem de toplumsal alanda sosyal değişime öncülük eden kritik öneme sahip organizasyonlardır. Bu organizasyonlar ayrıca toplum içinde sosyal inovasyon ve sosyal girişimcilik faaliyetlerinin en yoğun görülebildiği ortamlardır. Sosyo ekonomik ve politik çevredeki değişimler kar amacı gütmeyen işletmelerin yeni ürün ve hizmetler sunarken, faaliyetlerini organize ederken ve yeni iş modelleri geliştirirken daha yenilikçi ve girişimci olmalarını teşvik eden önemli faktörlerdir (Farinha ve diğ. 2020). Ancak kar amacı gütmeyen organizasyonlardaki yenilik ve girişimcilik faaliyetleri çoğu zaman finansal yetersizlik, uygun olmayan örgüt yapıları ve eski teknolojiler gibi sebeplerden dolayı sektöre uğramaktadır (Drucker 2012; Jaskyte et al. 2018;). Dolayısıyla bu örgütlerin toplumda sosyal inovasyon ve sosyal girişimcilik faaliyetlerinin yaygınlaşması için daha fazla desteklenmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada sosyal girişimcilik ve sosyal inovasyon arasındaki yakın ilişkiye odaklanarak alanda yıllara göre ortaya çıkan değişimlerin ve gelişmelerin bibliyometrik bir yaklaşımla incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca bu çalışma ile alanın entelektüel yapısı ve akademik doygunluk düzeyi analize çalışılmıştır. Bu bağlamda Web of Science (WoS) veritabanı üzerinden 2001-2020 yılları arasında İşletme ve Ekonomi alanında yayınlanan 2287 çalışmanın

bilgisine erişim sağlanmıştır. Sosyal inovasyon ve sosyal girişimcilik konusu çok farklı çalışma alanlarında farklı yönleriyle çalışılabilen bir konu olduğundan analizlerde kullanılacak veri seti işletmecilik alanına uygun olarak İşletme ve Ekonomi kategorisinde ortaya çıkan çalışmalarla kısıtlanmıştır. Erişilen veri setinin bibliyometrik analiziyle alanın yıllara göre gelişimi, yayın türleri, alandaki hakim yazarlar ve dergiler, alana yön veren kurumlar ve alanda en çok atıf alan yazarlar ile dergilerin bilgisi ortaya çıkarılmıştır.

## TEORİK ÇERÇEVE

*Sosyal inovasyon*, bir sosyal ihtiyacı karşılamak amacıyla ortaya atılan yenilikçi faaliyetler ve hizmetler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Mulgan 2006, s.146). Sosyal inovasyon, sosyal girişimcilik, tasarım, teknoloji, kamu politikası, şehirler ve kentsel gelişim, sosyal hareketler ve topluluk gelişimi dahil olmak üzere çeşitli araştırma alanlarını içeren çok yönlü bir araştırma alanını temsil eder (Mulgan 2006). Ruede ve Lurtz (2012) sosyal inovasyon alanında yaptığı çalışmasında sosyal inovasyonun yedi farklı kategoride ele alınabileceğini ifade etmiştir. Buna göre sosyal inovasyon; (1) toplum için faydalı bir şeyler yapmak, (2) sosyal uygulamaları ve sosyal düzeni değiştirmek, (3) kentsel ve toplumsal kalınmaya katkıda bulunmak, (4) işletme genelinde iş süreçlerini yeniden düzenlemek, (6) kültürel bağlamla birlikte teknolojik yeniliği aşmak, (6) sosyal hizmet alanında değişiklikler yapmak ve (7) dijitalleşme yoluyla sosyal yenilikler yapmak gibi farklı kategorilerde ele alınmaktadır. Bu bağlamda sosyal inovasyon aslında çok disiplinli ve üzerinde kavramsal olarak çok fazla netlik olmayan ve çok yönlü olarak gelişmeye açık bir alandır.

*Sosyal girişimcilik*, bir kişi veya grubun sosyal değer yaratma fikrinden doğan, kişilerin değer yaratmak için fırsatları kolayca algılayabilmek ve bunları fırsata dönüştürmek için gerekli becerilere sahip olduğu, inovasyonun uygun şekilde kullanıldığı, ortalamanın üstünde risk alınan ve kıt kaynaklarla karakterize edilen bir çevrede oluşan bir kavramdır (Peredo ve McLean 2006). Sosyal inovasyon, sosyal bir sorunu mevcut çözümlerden daha etkili, verimli, sürdürülebilir veya adil bir şekilde ele alan ve yaratılan değer bireyler yerine topluma odaklandığı yeni bir çözümler sunmaya odaklanırken (Phills ve ark.2008) sosyal girişimcilik ise yeni girişimler yaratarak veya mevcut organizasyonları yenilikçi bir şekilde yöneterek sosyal refahı artırmaya yönelik fırsatları keşfetmek, tanımlamak ve kullanmak için yapılan faaliyetleri ve süreçleri içerir (Zahra ve ark. 2009). Bu nedenle, sosyal girişimcilik ve sosyal inovasyon, hem mevcut problemleri çözme hem de sosyal ihtiyaçları giderme sürecinde ortak hedeflere sahiptir. (Phillips ve diğerleri 2015).

Ticari anlamda girişimcilik daha önce kimse tarafından farkedilmemiş iş fırsatlarını keşfetmek ve bunlardan ekonomik olarak faydalanmak (Shane and



Venkataraman, 2000) şeklinde ifade edilirken, sosyal girişimcilik sosyal problemleri çözmeye odaklanmaktadır (Corner ve Ho, 2010). Sosyal amaçlarla ortaya çıkan sosyal girişimcilik faaliyetleri ekonomik sistem üzerinde de güçlü bir etkiye sahiptir. Sosyal girişimciler sayesinde yeni endüstriler ve yeni iş modelleri ortaya çıkarılarak ihmal edilmiş sosyal konulara kaynak tahsisi yapılarak sosyal refahın gelişmesine katkı sağlanır (Santos, 2012; Zahra ve diğ. 2009).

### ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu çalışmada içerisinde birçok farklı disipline ait farklı yayın türleri barındıran Web of Science (WoS) veritabanı kullanılmıştır. WoS veritabanı uluslararası alanda yüksek güvenilirliğe ve geçerliliğe sahip bibliyometrik analizlerde oldukça fazla kullanılan önemli bir dijital platformdur (Falagas ve diğ. 2008). Bibliyometrik analizler bilimsel haritalama yöntemleri kullanarak bir çalışma alanını çeşitli başlıklar altında bilimsel olarak incelemede kullanılmaktadır. Bu analizler sayesinde araştırmacılar belirlenen araştırma alanının daha iyi anlaşılması ve geleceğe yönelik yayın politikalarının belirlenmesine katkı sağlayabilmektedir (Zupic ve Čater, 2015).

WoS veritabanı üzerinden makalelere ait verileri çekmek için öncelikle taramada kullanılacak anahtar kelimelere karar verilir. Bu çalışmada kullanılan tarama kelimeleri sosyal inovasyon ve sosyal girişimcilik kavramlarına karşılık gelen İngilizce kelimeler olmuştur. Bu bağlamda iki tarama kelimemiz “social innova” ve “social entrepre\*” kelimeleri olmuştur. Bu iki anahtar kelime çalışmaların başlığında, anahtar kelimelerinde ve özetlerinde taranmıştır. Araştırma makaleleri, inceleme makaleleri, kitap bölümleri ve bildiriler çalışmaya dahil edilmiştir. 2001 - 2020 yılları arasında toplam 2287 sayıda yayın bilgisi elde edilmiştir. Bu bilgilerden hareketle aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır.

Alandaki yayınların türlerine göre dağılımı nasıl gerçekleşmiştir?

Alandaki yayınların yıllara göre dağılımı nasıldır?

Alandaki en üretken dergiler hangileridir?

Alandaki en üretken ülkeler hangileridir?

Alandaki en üretken yazarlar kimlerdir?

Alanda en çok atıf yapılan kaynaklar hangileridir?

Alanda en fazla atıf alan yazarlar kimlerdir?

## ANALİZ SONUÇLARI

Bibliyometrik analiz için Bibliometrix paketiyle R programı kullanılmıştır. Araştırmada 2001-2020 yılları arasında, sadece İngilizce dilinde ve işletme ve ekonomi araştırma alanlarındaki yayınlar incelenmiştir. Tablo 1’de incelenen yayınlara ait tanımlayıcı bilgiler yer almaktadır. Bu yayınlardan 1438 tanesi araştırma makalesi, 71 tanesi inceleme makalesi, 356 tanesi kitap bölümü ve 422 tanesi bildiri kategorisinde yer almaktadır. 2287 yayında toplam 4195 yazar yer almaktadır. 598 yayın tek yazarlıdır ve 1802 yayın birden fazla yazarlıdır.

**Tablo 1.** Tanımlayıcı Bilgiler

Açıklama	Sonuç
Zaman Aralığı	2001-2020
Toplam Kaynak (Dergiler, Kitaplar vb)	789
Toplam Belge Sayısı	2287
Ortalama Atıf Sayısı	15,71
Yıllık Ortalama Atıf Sayısı	2,072
Toplam Atıf Sayısı	77155
Araştırma Makalesi	1438
Kitap Bölümü	356
Bildiri	422
İnceleme Makalesi	71
Toplam Yazar	4195
Tek yazarlı belgelerin yazarları	485
Çok yazarlı belgelerin yazarları	3710
Tek yazarlı yayın sayısı	598
Yazar Başına Yayın	0,545
Yayın Başına Yazar	1,83
Yayınlara Ortak Yazarlığı	2,34
İşbirliği Endeksi	2,2

**Tablo 2.** Yıllık Yayın Üretimi

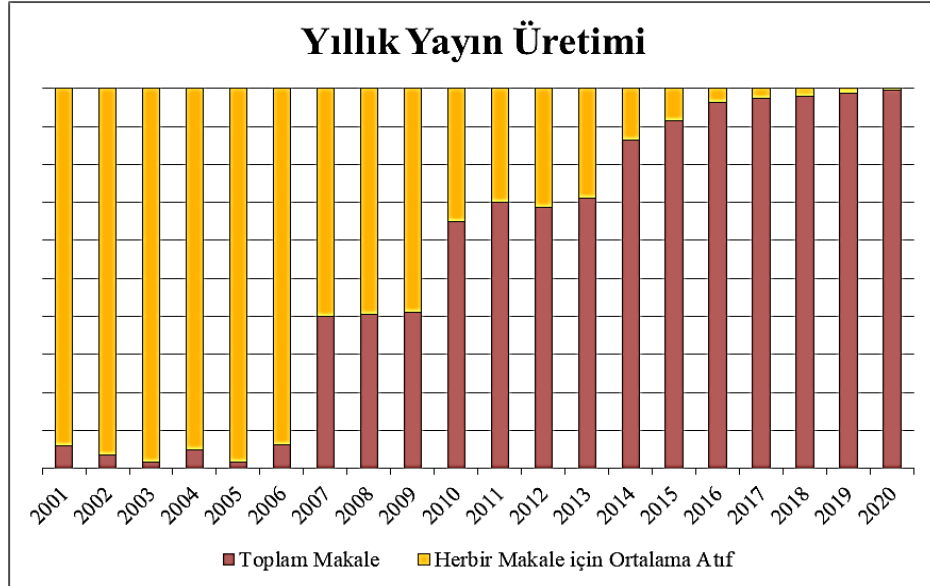
Yıl	Toplam Yayın	Her bir Yayın için Ortalama Atıf
2001	1	16,000
2002	3	81,000
2003	1	63,000
2004	2	38,500
2005	2	118,000
2006	18	274,667
2007	19	28,368
2008	22	32,182
2009	46	66,152
2010	87	46,966
2011	71	30,239
2012	85	38,635
2013	79	31,949

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

2014	105	16,438
2015	191	17,754
2016	291	10,945
2017	305	8,341
2018	288	5,691
2019	325	3,789
2020	346	1,360

Yayınların yıllara göre dağılımı Tablo 2 ve Şekil 1’de verilmiştir. 2001-2005 yılları arası toplamda 9 yayın yer almaktadır. 2006 yılında 18 yayın yer almaktadır ve bu yayınlar alanda ortalama olarak en fazla atıf alan yayınlar olmuştur. Alanda en çok kabul gören yayınlar bu yayınlar olmuştur. 2014 yılından sonra ise yayın sayısı üç haneli rakamlara ulaşmıştır. Alanda son yedi yıl içinde (2014-2020 yılları arasında) toplam yayın sayısı 1851 olmuştur. Buna göre alandaki yayınların yaklaşık %81’i son yedi yıl içinde yayınlanmıştır.

Şekil 1. Yıllık Yayın Üretim Grafiği



Tablo 3’te görüldüğü üzere en fazla yayın yapan ilk beş dergi sırasıyla “Journal of social entrepreneurship”, “Journal of business ethics”, “Entrepreneurship and regional development”, “Journal of business venturing” ve “Technological Forecasting and Social Change” dergileri olmuştur. İlgili alandaki yayınlarına en fazla atıf alan ilk beş dergi ise sırasıyla “Entrepreneurship theory and practice”, “Journal of World Business” “Journal of business venturing”, “Journal of business ethics” ve “Entrepreneurship and regional development” dergileri olmuştur. Bu dergilerin yayın sayısı fazla olan dergilere göre avantajı ise alanda diğerlerinden daha önce yayın yapmış olmalarıdır. Bu sebeple de ilk olan yayınlar daha fazla atıf almışlardır.

Kaynak	Toplam Atıf	Yayın Sayısı	Yayın Başlangıç Yılı
1 Entrepreneurship Theory and Practice	4273	29	2006
2 Journal of World Business	3070	10	2006
3 Journal of Business Venturing	3005	35	2009
4 Journal of Business Ethics	2708	68	2005
5 Entrepreneurship and Regional Development	1444	45	2008
6 Strategic Entrepreneurship Journal	1078	10	2008
7 Journal of Management Studies	936	14	2012
8 Organization Science	849	2	2011
9 Journal of Business Research	767	33	2012
10 Academy of Management Perspectives	761	8	2007
11 Technological Forecasting and Social Change	720	35	2012
12 Academy of Management Learning & Education	717	15	2011
13 Small Business Economics	631	15	2012
14 Social Entrepreneurship-Book	549	8	2006
15 Academy of Management Review	548	3	2012
16 Public Management Review	501	10	2007
17 Futures	392	9	2002
18 Journal of Social Entrepreneurship	386	96	2015
19 Business Horizons	386	8	2008
20 California Management Review	352	11	2002

**Tablo 3:** İncelenen veri setinde en çok atıf alan kaynaklar.

Tablo 4’te alandaki en üretken yazarların bilgisi yer almaktadır. Alandaki en üretken beş yazar arasında sırasıyla Mair J., Bacq S., Meyskens M., Singh A., ve Smith Br. Yer almaktadır. Yayınlarına en çok atıf alan ilk beş yazar arasında sırasıyla Mair J., Moss Tw., Nicholls A., Lumpkin Gt., ve Bacq S. yer almaktadır.

**Tablo 4.** En Üretken 20 Yazar

Yazar	h-indeksi	Toplam Atıf	Yayın Sayısı	Yayın Başlangıç Yılı
1 Mair J	11	2462	13	2006
2 Bacq S	8	463	12	2011
3 Meyskens M	8	411	10	2010
4 Singh A	2	12	10	2015
5 Smith Br	4	177	9	2010
6 Lumpkin Gt	5	727	8	2009
7 McMullen Js	7	367	8	2011
8 Puumalainen K	4	71	8	2015
9 Urban B	4	85	8	2010
10 Bjerke B	0	0	7	2011
11 De Bruin A	3	46	7	2015
12 Dey P	6	167	7	2016
13 Moss Tw	5	811	7	2009

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

14	Nicholls A	6	735	7	2009
15	Ratten V	2	24	7	2017
16	Tasavori M	6	88	7	2011
17	Ashta A	3	19	6	2015
18	Chandra Y	5	63	6	2016
19	Halberstadt J	4	52	6	2016
20	Hockerts K	6	195	6	2006

Tablo 5’te alanda en çok yayın çıkaran kurumların bilgisi yer almaktadır. Alanda en çok yayın yapan kurumların ilk beşi arasında sırasıyla Bucharest Econ Studies University, Oxford University, Indiana University, Rollins Collage ve Valencia University yer almaktadır. Buna göre alan hakim kurumlar Amerika, Hindistan ve İspanya ülkelerinden ortaya çıkmaktadır. Bu da Tablo 5’te görüldüğü üzere alanda en çok yayın yapan ülkelerle uyumlu ve olması beklenen bir durumdur.

**Tablo 5. En Üretken 20 Kurum**

	Üniversite	Yayın Sayısı
1	Bucharest Econ Studies University	59
2	Oxford University	44
3	Indiana University	39
4	Rollins Collage	31
5	Valencia University	31
6	Copenhagen Business School	29
7	Erasmus University	28
8	Massey University	27
9	Florence University	27
10	Miami University	26
11	Cambridge University	26
12	Sheffield University	25
13	Lappeenranta University of Technology	24
14	Roskilde University	24
15	Essex University	24
16	Twente University	24
17	Katholieke University of Leuven	23
18	St Gallen University	23
19	Aalto University	22
20	Catholic University of Louvain	22

Tablo 6’da sorumlu yazarlara göre yayınların en çok üretildiği ülkeler yer almaktadır. En çok yayın yapan ülkeler arasında ise Amerika, İngiltere, İtalya, Hindistan ve İspanya yer almaktadır.

**Tablo 6.** Sorumlu Yazara Göre Yayınların Üretildiği Ülkeler

Ülke	Yayın Sayısı	Üretim Miktarı	Tek Ülke Yazarlı	Çok Ülke Yazarlı
1 ABD	399	17,91%	299	100
2 İngiltere	208	9,34%	132	76
3 İtalya	104	4,67%	75	29
4 Hindistan	88	3,95%	73	15
5 İspanya	88	3,95%	65	23
6 Avustralya	85	17,91%	56	29
7 Almanya	84	9,34%	59	25
8 Çin	73	4,67%	58	15
9 Kanada	71	3,95%	52	19
10 Romanya	62	3,95%	54	8
11 Fransa	59	17,91%	32	27
12 Hollanda	53	9,34%	28	25
13 Rusya	49	4,67%	46	3
14 İsveç	43	3,95%	33	10
15 Çek Cumhuriyeti	42	3,95%	36	6
16 Finlandiya	39	17,91%	27	12
17 Polonya	38	9,34%	37	1
18 Portekiz	35	4,67%	27	8
19 Danimarka	32	3,95%	21	11
20 Belçika	31	3,95%	14	17

**Tablo 7.** En Çok Atıf Alan Yayınlar

Yayın	Atıf Sayısı
1 Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. <i>Journal of world business</i> , 41(1), 36-44.	1330
2 Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. <i>Entrepreneurship theory and practice</i> , 30(1), 1-22.	1308
3 Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. <i>Journal of business venturing</i> , 24(5), 519-532.	888
4 Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. <i>Journal of world business</i> , 41(1), 56-65.	694
5 Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. <i>Academy of management perspectives</i> , 24(3), 37-57.	604
6 Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. <i>Strategic entrepreneurship journal</i> , 3(2), 161-194.	532
7 Mair, J., & Marti, I. (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. <i>Journal of business venturing</i> , 24(5), 419-435.	520
8 Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. <i>Journal of world business</i> , 41(1), 21-35.	487
9 Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. <i>Organization science</i> , 22(5), 1203-1213.	471
10 Voorberg, W. H., Bekkers, V. J., & Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. <i>Public management review</i> , 17(9), 1333-1357.	462
11 Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. <i>Journal of business ethics</i> , 111(3), 335-351.	430
12 Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. <i>Entrepreneurship theory and practice</i> , 34(4), 681-703.	391
13 Nicholls, A. (2010). The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. <i>Entrepreneurship theory and practice</i> , 34(4), 611-633.	383
14 Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. <i>Organization science</i> , 22(5), 1203-1213.	378

15	Miller, T. L., Grimes, M. G., McMullen, J. S., & Vogus, T. J. (2012). Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. <i>Academy of management review</i> , 37(4), 616-640.	341
16	Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. <i>Entrepreneurship &amp; Regional Development</i> , 23(5-6), 373-403.	271
17	Sharir, M., & Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. <i>Journal of world business</i> , 41(1), 6-20.	268
18	Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. <i>Business Ethics Quarterly</i> , 407-442.	267
19	Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. <i>Journal of business venturing</i> , 30(5), 674-695.	246
20	Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. <i>Technological Forecasting and Social Change</i> , 82, 42-51.	238

Tablo 7’de en çok atıf alan yayınların bilgileri yer almaktadır. 2006 yılında Mair J. tarafından Journal of World Business dergisinde yayınlanan makale alanda en çok atıf alan makale olmuştur. İkinci sırada ise 2006 yılında Austin J. tarafından Entrepreneurial Theory and Practice dergisinde yayınlanan makale yer almaktadır. Üçüncü sırada ise 2009 yılında Zahra S.A. tarafından Journal of Business Venturing dergisinde yayınlanan makale yer almaktadır. Dördüncü sırada 2006 yılında Peredo A.M. tarafından Journal of World Business dergisinde yayınlanan makale yer almaktadır. Beşinci sırada ise 2010 yılında Dacin P.A. tarafından Academy of Management Perspectives dergisinden yayınlanan makale yer almaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada 2001-2020 yılları arasında “sosyal inovasyon ve sosyal girişimcilik” alanında Web of Science veritabanında İşletme ve Ekonomi araştırma alanı kapsamındaki yayınlar incelenmiştir. Toplamda 2287 yayın incelenerek alanın yıllara göre gelişimi gösterilmiştir. Bu çalışma, sosyal inovasyon ve sosyal girişimcilik alanında çalışmak isteyen Türk araştırmacılar için hangi makalelerin, dergilerin ve yazarların incelenmesi gerektiğini anlatan rehber bir çalışma görevi görmektedir.

Alanda 2001-2005 yılları arasında toplam 9 yayın, 2006-2010 yılları arasında toplam 192 yayın, 2011-2015 yılları arasında 531 yayın ve 2016-2020 yılları arasında 1555 yayın yapılmıştır. Özellikle son yıllarda alana ilgi giderek artmaya başlamıştır. Dergilerin atıf sayılarına bakıldığında alanda ilk yayın yapan dergilerin önde olduğu görülmektedir. Örneğin; Journal of World Business dergisi az sayıda yayın yapmasına rağmen atıf sayısı bakımından ikinci sırada yer almaktadır. Bu da alanda ilk olmanın önemini ortaya koymaktadır. En üretken yazarlar arasındaki Mair J., Bacq S., Meyskens M., Singh A., ve Smith Br. sosyal inovasyon ve sosyal girişimcilik alanına yön veren baskın yazarlardır. Ayrıca alanda en fazla atıf yapılan yazarlardan olan Mair J., Austin J., Zahra S.A., Peredo A.M. ve Dacin P.A tarafından ortaya koyulan eserler alanda temel eserler olarak yer almakta ve bir çok yazar tarafından atıf almaktadır. Alanda en fazla yayının çıktığı ülkeler incelendiğinde ise Amerika ve Hindistan ile birlikte

Avrupa etkisi hakim görülmektedir. Ayrıca yazarların yer aldığı kurumlar incelendiğinde, Romanya, Amerika ve İspanyanın önde geldiği görülmektedir. Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da bazı kısıtlar vardır. Öncelikle araştırma verileri sadece Web of Science üzerinden toplanmıştır. Bundan sonraki çalışmalar Scopus gibi dünya çapında Kabul görmüş bir diğer önemli veritabanını da kullanabilir. Yapılan analizlerde Amerika ve Avrupa ülkelerinin alanda baskın olduğu görüşmüştür. Türkiye bu alanda yeteri kadar kendini göstermemiş olsa da bundan sonraki çalışmalarda Türk yazınındaki mevcut durum analiz edilerek sosyal inovasyon ve sosyal girişimcilik alanına nasıl katkı sağlanabileceği ile ilgili bir rehber hazırlanabilir. Ayrıca bu çalışmada makale sayısının fazla olması sebebiyle yayınlar nicel kriterlerle ele alınıp alandaki gelişmeler sayısal olarak sunulmuştur. Bundan sonraki çalışmalarda sistematik yazın taraması yapılarak alandaki yayınların hangi kavramlar etrafında nasıl kategorize edildiği, teorik olarak nelerden beslendiği ve tematik olarak nereye doğru bir gidişatın olduğu gibi bulgulara erişilebilir.

## KAYNAKÇA

- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22.
- Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), 373-403.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42-51.
- Chell E, Nicolopoulou K and Özkan-Karataş M (2010) Social entrepreneurship and enterprise: International and innovations perspectives. *Entrepreneurship & Regional Development* 22(6): 485-493
- Corner, P. D., & Ho, M. (2010). How opportunities develop in social entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), 635-659.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization science*, 22(5), 1203-1213.
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of management perspectives*, 24(3), 37-57.
- Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. *Journal of business venturing*, 30(5), 674-695.
- Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), 681-703.



- Drucker, P. (2012). *Managing the non-profit organization*. London and New York: Routledge.
- Falagas, M. E., Pitsouni, E. I., Malietzis, G. A., & Pappas, G. (2008). Comparison of PubMed, Scopus, web of science, and Google scholar: strengths and weaknesses. *The FASEB journal*, 22(2), 338-342.
- Farinha, L., Sebastião, J. R., Sampaio, C., & Lopes, J. (2020). Social innovation and social entrepreneurship: discovering origins, exploring current and future trends. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 17(1), 77-96.
- Groot, A., & Dankbaar, B. (2014). Does social innovation require social entrepreneurship?. *Technology Innovation Management Review*, 4(12).
- Jaskyte, K., Amato, O., & Sperber, R. (2018). Foundations and innovation in the nonprofit sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(1), 47-64.
- Maclean, M., Harvey, C., & Gordon, J. (2013). Social innovation, social entrepreneurship and the practice of contemporary entrepreneurial philanthropy. *International Small Business Journal*, 31(7), 747-763.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), 36-44.
- Mair, J., & Marti, I. (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of business venturing*, 24(5), 419-435.
- Marshall, R. S. (2011). Conceptualizing the international for-profit social entrepreneur. *Journal of Business Ethics*, 98(2), 183-198.
- Miller, T. L., Grimes, M. G., McMullen, J. S., & Vogus, T. J. (2012). Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. *Academy of management review*, 37(4), 616-640.
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations: technology, governance, globalization*, 1(2), 145-162.
- Nicholls, A. (2010). The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), 611-633.
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of world business*, 41(1), 56-65.
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428-461.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43.
- Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term?. *The Journal of socio-economics*, 38(6), 878-885.

- Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 111(3), 335-351.
- Schumpeter, J. A. 1934. (Reprinted in 1980.) *The Theory of Economic Development*. London: Oxford University Press
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Sharir, M., & Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of world business*, 41(1), 6-20.
- Shaw, E., & Carter, S. (2007). Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of small business and enterprise development*.
- Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic entrepreneurship journal*, 3(2), 161-194.
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 407-442.
- Tracey, P., Phillips, N., & Jarvis, O. (2011). Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. *Organization science*, 22(1), 60-80.
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J., & Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public management review*, 17(9), 1333-1357.
- Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of world business*, 41(1), 21-35.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of business venturing*, 24(5), 519-532.
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472.

## ETİK LİDERLİK ÜZERİNE HAZIRLANAN LİSANSÜSTÜ TEZLERE YÖNELİK BİR İNCELEME

Seval AKSOY KÜRÜ<sup>1</sup>  
Gülten AKSOY<sup>2</sup>

### Özet

Bu araştırmanın amacı, etik liderlik konusunda yapılmış olan lisansüstü tezlerin içerik analizi ile incelenmesidir. Mevcut araştırmada, tezlerin yayınlandığı yıl, dil, üniversite, tezlerde kullanılan araştırma yöntemleri, çalışılan değişkenler, uygulanan sektörler ve ölçme aracı olarak kullanılan etik liderlik ölçekleri incelenerek durum tespiti yapılmıştır. Bu bağlamda Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Ulusal Tez Merkezinde yer alan 2003-2020 yıllarına ait 218 tez analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, yüksek lisans tezlerinde en fazla çalışma (n= 34) yapılan yıl 2019; doktora tezlerinde ise 2017 (n= 10) yılı olduğu görülmektedir. Yüksek lisans tezlerinde etik liderlikle birlikte en sık çalışılan değişkenlerin demografik faktörler (n=47), örgütsel bağlılık (n= 32) ve örgütsel adalet (n = 20); doktora tezlerinde ise örgütsel bağlılık (n= 6) ve etik iklim (n= 6) olduğu tespit edilmiştir. Yüksek lisans tezlerinin %90,29'unun nicel, %6,86'sının nitel ve %2,86'sının ise karma yöntemle gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Doktora tezlerinin ise %83,72'sinin nicel, %11,63'ünün karma ve %4,65'inin ise nitel yöntemlerle gerçekleştirildiği görülmektedir. Nicel yöntemle hazırlanan yüksek lisans tezlerinde araştırmacıların etik liderliği ölçmek için Brown, Trevino ve Harrison'un (2005) (n= 62) ve Yılmaz'ın (2005) (n=54) geliştirdiği ölçeği kullandığı anlaşılmaktadır. Doktora tezlerinde ise en sık kullanılan etik liderlik ölçekleri yüksek lisans tezlerindekiyle benzerdir. Etik liderlik konulu yüksek lisans (n= 28) ve doktora tezlerinin (n= 95) ağırlıklı olarak kamu sektöründe hazırlandığı anlaşılmaktadır. Yüksek lisans tezlerinin tezlerinin %48'i Eğitim ve Öğretim Anabilim Dalında hazırlanırken doktora tezlerinin %44,19'u İşletme Anabilim Dalında hazırlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Etik Liderlik, Lisansüstü Tezler, İçerik Analizi

## ETHICAL LEADERSHIP: A STUDY ON POSTGRADUATE THESES PREPARED

### Abstract

The aim of this research is to examine postgraduate theses on ethical leadership through content analysis. In the present study, the situation was determined by examining the year the theses were published, the language, the university, the research methods used in the theses, the variables studied, the sectors applied and the ethical leadership scales used as a measurement tool. In this context, 218 theses belonging to the years 2003-2020 in the National Thesis Center of the Council of Higher Education (YÖK) were analyzed. As a result of the research, the year with the most studies (n = 34) in master's theses is 2019; In doctoral dissertations, it is seen that it is 2017 (n = 10). In master theses, demographic factors (n = 47), organizational commitment (n = 32) and organizational justice (n = 20); in doctoral dissertations, organizational commitment (n = 6) and ethical climate (n = 6) were determined. It has been determined that 90.29% of the master theses are quantitative, 6.86% qualitative and 2.86% mixed method. It is seen that 83.72% of doctoral theses were carried out by quantitative methods, 11.63% by mixed and 4.65% by qualitative methods. It is understood that the researchers used the scale developed by Brown, Trevino and Harrison (2005) (n = 62) and Yılmaz (2005) (n = 54) to measure ethical leadership in master theses prepared by quantitative method. In doctoral dissertations, the most frequently used ethical leadership scales are similar to those in master theses. It is understood that master's (n = 28) and doctoral dissertations (n = 95) on ethical leadership are mainly prepared in the public sector. While 48% of the theses of master's theses were prepared in the Department of Education and Training, 44.19% of the doctoral theses were prepared in the Department of Business Administration.

**Keywords:** Ethical Leadership, Graduate Theses, Content Analysis

## GİRİŞ

<sup>1</sup> Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, SBE İşletme ABD, [sevalaksoy@gtu.edu.tr](mailto:sevalaksoy@gtu.edu.tr)

<sup>2</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Gebze Teknik Üniversitesi, [g.aksoy2020@gtu.edu.tr](mailto:g.aksoy2020@gtu.edu.tr)

Sosyal yaşam ve çalışma yaşamında bireylerin sahip olduğu yer ve oluşturduğu etki yadsınamaz durumdadır. Doğası gereği insan sosyal bir canlıdır ve çevreyle etkileşim ve iletişim içersindedir. Bu durumda da doğrudan ve dolaylı olarak temas halinde olduğu bireyleri ve toplulukları etkileme ve doğal olarak onlardan da etkilenme halindedir. Bu etkileşimi oluşturan unsurlardan bazıları bireyin algılarına, tutumlarına, davranışlarına ve değerlerine bağlı olarak şekillenmektedir. Ahlaki değer yargıları da bu şekillenmenin önemli bir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal yaşamda oldukça fazla bir yere sahip olan ahlaki davranışlar, çalışma yaşamında da kendine bir yer edinmiş haldedir. Nitekim insanın var olduğu her alanda değerlerin de var olacağı düşünülmektedir. Çalışma yaşamında bireyler arası davranışların yanı sıra üst üst arasındaki paylaşımlarda da kendini gösteren ahlaki davranışlar ve değer yargıları yönetici ve çalışan ilişkisinde etik liderlikle öne çıkmaktadır. Bireylerin yaşamında çalışma ortamı hem nicelik (çalışılan saatler, iletişimde olunan birey sayısı, vb.) hem de nitelik (uyum, bağlılık, sadakat, vb.) olarak önemli bir öneme sahiptir. Nitekim, ahlaklı davranışların ve etik yaklaşımların günümüz iş dünyasında yadsınamaz bir biçimde öne çıkmasıyla karlılık gözeten örgütlerin ana gündeminde sürdürülebilir kalkınma ve karlılık, kurumsal sosyal sorumlulukla birlikte paydaşların menuniyeti, örgütsel imaj ve prestijin sağlanması, çalışanların aidiyeti giderek daha da önem kazanmaktadır. Örgütlerin gidişatında hatırı sayılır bir öneme sahip olan yönetici konumundaki bireyin davranışlarının da çalışanlar için bir rol model teşkil etmesi nedeniyle çok yönlü değerlendirme yapılması gerekmektedir. Yani, lider olarak değerlendirilen yöneticinin performans, iletişim, örgütsel anlamda verimlilik sağlamasının yanı sıra çalışanlar için nitelikli bir örnek oluşturması; deyim yerindeyse bir kılavuz olması beklenmektedir.

Brown, Trevino ve Harrison'un (2005) tanımlamasıyla, "Kişilerarası ilişkilerinde ve davranışlarında belirlenmiş kalıplar içinde bir yönetim şekli sergileyen; işgörenlere iki yönlü iletişim sağlayan, karar almada ahlaki düşünce yapısını teşvik eden" etik liderlik, bireysel ve örgütsel anlamda birçok durum ve kavramla ilişki içersindedir. Resick, Hanges, Dickson ve Mitchelson'un (2006) yaptığı çalışmada etik bir liderin karakter, etik farkındalık, toplum ve birey odaklılık, motivasyon, teşvik ve güçlendirme ve sonuncusu olarak etik sorumluluk yönetimi olmak üzere altı temel özelliğinin incelenmesi vurgulanmıştır. De Hoogh ve Den Hartog (2008) tarafından yapılmış olan ve Brown vd.'nin (2005) etik liderlik tanımına benzerlik gösteren bir başka tanımlamada etik liderliğin etik ve adalet boyutu, görevlerin ve/veya rollerin açıklığa kavuşturulması ile güç paylaşımı boyutu olmak üzere üç temel boyutuna vurgu yapılmıştır. İfadelerden anlaşılacağı gibi, örgüt içinde ve hatta özel yaşamında söylemleri ve sergilediği davranışlarla örnek olarak kabul

edilebilir durumdaki liderliklerden olan etik liderlik, örgütler ve çalışanlar için kıymetlidir. Adil, etik, dürüst ve doğru sıfatlarıyla kendini gösteren etik liderlik davranışları, örgütler için yapıcı ve örgütleri uzun vadede kalkındıracak değerlere sahiptir. Çok yönlü ilişki içerisinde olan etik liderlik, ulusal ve uluslararası yazında etraflıca ele alınmış olup çok sayıda bilimsel yayın ortaya konulmasına imkân vermiştir. Bu araştırma kapsamında etik liderliğin varlığı halinde etkilediği düşünülen kavramlara ve algılanan etik liderliğin düzeyine göre ilişkilendirilen kavramların neler olduğuna dayalı olarak Türkiye’de yayınlanmış olan lisansüstü tezlerin betimsel bir içerik analizi yapılarak büyük resim ortaya konulmaya çalışılmıştır.

### 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1. Etik Liderlik

Örgütler için eşsiz birer değer ve sermaye unsuru olan insanlar, çalışma ortamında mümkün olan en iyiyi, en uygun olanı ve ideal olanı istemektedir. Bu istekler içinde maddi unsurlar kadar manevi unsurlar da bulunmaktadır. Çalışma ortamında yalnızca karlılık, verimlilik ya da perfomansı öne çıkaran bir yöneticinin varlığı değil de bunların elde edilmesinde ahlaki bir yol izleyen etik liderler örgütler için önem arz etmektedir (Brown ve Trevino, 2006). Görevlerini icra ederken etik olan ve etik olmayan davranışlarla çalışanları olumlu veya olumsuz yönde etkilediğinin ayırımında olan etik liderler, çalışanlarına karşı adil olmayı, rol model olduğunun bilinci ve sorumluluğuyla hareket etmeyi, açık ve etkin bir iletişim kurmayı ve daha da önemlisi kararlara katılım için çalışanların önünü açması gerektiğini bilmektedir. Çalışanların onurlarına ve kişiliklerine saygılı olmayı kendine ilke edinen, ahlaklı, erdemli, dürüst ve hakkaniyete inanan etik liderler, bireysel kazanımlarından daha çok çoğulcu faydaya odaklanmaktadır (Resick vd., 2006).

Etik liderlik, her ne kadar örgütsel davranış yazınında 2000’li yıllardan bu yana kendini sıklıkla göstermiş olsa da aslında insanlık tarihi kadar eskiye dayanan köklü bir geçmişe sahiptir (Haban, 2018). Yusuf Has Hacıb’in “Kutadgu Bilig” isimli eserinde, bir liderde bulunması gereken karakteristik özelliklere bakıldığında; yalan söylememek, yalan söylemediği gibi de doğruyu açıkça dile getirmek, dürüst davranmak, üstün niteliklere sahip olmak, iyi huylu olmak, ve dürüstlük, üstün vasıflı ve adaletli olmak, utanma duygusuna sahip olup yaratıcı hakıyla çekinmek, sorumluluklarının bilinciyle cesur, mütevazı ve sabırlı olmak, ihtiyaç sahiplerine ve yardıma ihtiyacı olanlara destek verip yol göstermek, kuralları ve kanunları toplumun çıkarları doğrultusunda belirlemek ve layığıyla uygulamak, halka iyi davranmak ve onlara hizmet edenleri ödüllendirmek olarak sayılmaktadır ve tüm bu özellikler günümüzde etik liderlik için sayılan özelliklerle örtüşmektedir (Yılmaz, 2005). Sorumluluklarını

bilen ve davranışlarının ortaya çıkaracağı sonuçları öngörebilen birer birey olan etik liderler, olası bir olumsuz durumla karşılaşması halinde bunun sorumluluğunu başkasına yıkmak yerine gelinen noktadaki durumun sebeplerini kendinde aramaktadır (Harvey, 2004). Bu sayede de etik dışı sergilenen bir eylemin sonuçlarının cezalandırılması için kendini de yok saymamakta ve çalışanlar için gerçekçi bir rol model oluşturmaktadır. Bireysel hedef ve beklentilerinden daha çok örgütsel kazanımları önemseyen etik liderler (Freeman ve Stewart, 2006), Plinio'nun (2009) da belirttiği gibi, etik normlar belirleyerek etik davranışlar sergileyen her kimse onun ödüllendirilmesiyle bu davranışların pekiştirilmesi için uygulamalar ortaya koymaktadır. Bu sayede de örgüt içinde etik bir olgunluk inşa edilerek örgütsel başarı için etik liderliğin varlığı ve önemi vurgulanmaktadır (Yılmaz, 2006).

### **Etik Liderliğin Boyutları**

Genel anlamda kolay erişilebilen bir liderlik olamayan etik liderlik, yüksek düzeyde fedakârlık, çalışanlara verilen sözlerin ve vaadlerin eksiksiz olarak yerine getirilmesiyle mümkün olmaktadır (Hermond, 2005). Yoğun birer duygu emekçisi olan bu liderler, çok boyutlu bir yapıyı da temsil etmektedir. Yılmaz'ın (2005) anlatımıyla iklimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik ve iletişimsel etik olmak üzere dört farklı boyutta ele alınan etik liderlik, kapsayıcı bir yapıyı da ortaya koymaktadır. Çalışanın içinde bulunduğu örgütsel çevreyle ilgili olan etik iklim, eylemlerin neticesinde kendini gösteren psikolojik durumu ve bakış açısını ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra, örgütte neyin doğru neyin yanlış olduğunu tanımlayarak bunların açıklanması için normların neler olduğunu belirten ve çalışanlardan beklenen davranışların örneklendirilmesini de ifade etmektedir (Ambrose, Arnaud ve Schminke, 2008). Lemmergaard ve Lauridsen'e (2008) göre, etikle alakalı etkinlik ve normların değerlendirilmesini ve içeriklerinin belirlenmesini ifade eden iklimsel etik, karşılaşılan etik sorunlara çözüm üretilene kadar uyulması gereken kurallar bütününe ortaya koymaktadır. Davranışsal etik, çalışanların gerek sosyal gerek iş yaşamlarında iyi ya da kötü olanların veya doğru olanla yanlış olan davranış ve eylemlerin neler olduğunun anlaşılmasını sağlayan kurallar bütününe tanımlamaktadır. Etik ilkelerin ve değerlerin çalışan tarafından benimsenip içselleştirilmesini belirten davranışsal etik, bireyin tarafsız olmasını vurgularken diğerlerine karşı adaletli ve eşit davranışlar sergilemesi için temel oluşturmaktadır. Karar vermede etik ise takip edilmesi gereken bazı kuralları ve yönergeleri içermektedir. Groves, Vance ve Yongsun'un (2008) ifadesine göre, öncelikle etik bir sorunun varlığı tespit edilmeli ve bu sorun kabul edilmelidir. Kabul edilen sorunun çözülmesi için çalışanın istekli olması ve çözümde mutlaka etik davranışlara yer vermesi gerekmektedir. Mümkün olduğunca kapsamlı bir şekilde ele alınan sorun için

farklı ahlaki değerlendirmeler belirlenerek bunların sınanması gerekmektedir, kararlardan etkilenecek tarafların görüşünün alınması ise karar verme de etiğin en önemli noktasını temsil etmektedir (Judeh, 2011). Etik bir liderin çalışanların ve örgütün paydaşlarının menfaatini ve kazanımını gözeterek hareket etmesi tarafların gelişimini sağlamaktadır. Yaşanan etkin iletişim sayesinde çalışma ortamında etkileşim artmakta olup etik değerlerin ve bu değerlerin uygulamaya geçirilmesinin kazandırdıkları örgüt içinde kendine yer bulmaktadır. İletişimsel etik sayesinde etik liderler, iletişimde farklı düşünce biçimlerini, bakış açılarını ve gelecek tepkileri zenginleştirerek bunlardan kazanım elde etmektedir.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yapılan bu çalışma, etik liderlik konusunda, çeşitli anabilim dallarında yapılmış olan lisansüstü tezlerin incelenmesini konu almaktadır. Etik liderlikle alakalı olarak hazırlanmış olan 218 tane tez çalışmasındaki genel eğilim ve yönelimi, izlenen yöntemleri, ele alınan sektör ve örneklem bilgisini, ölçüm araçlarını ve çalışmaların genel seyrini gelecekteki araştırmacılara ışık tutabilmesi adına analiz edilmesi temel amacı temsil etmektedir.

### 2.2. Araştırmanın Yöntemi

Etik liderliğin çalışılmış olduğu lisansüstü tezlerin, George'un (2003) "konuyla ilgili içeriklerin, araştırma problemini incelemek amacıyla oluşturulan tüm uygun kategoriler bakımından irdelenmesi" olarak tanımlaması olan içerik analizi yöntemiyle incelenmesi araştırmanın yöntemini oluşturmaktadır. Yapılan bu çalışmada içerik analizi için araştırma problemini tanımlama, araştırma evrenini belirleme ve örneklem seçimi, kategorileri oluşturma ve tanımlama, kodlama formlarını oluşturma ve takiben veri girişi analiziyle yorumlama sürecinden oluşmaktadır.

#### 2.2.1. Araştırma Problemini Tanımlama

Bu araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1) Türkiye'de etik liderliği konu almış olan lisansüstü tezlerin dağılımı nedir?
- 2) Türkiye'de etik liderliği konu almış olan lisansüstü tezlerin üniversitelere göre dağılımı nedir?
- 3) Türkiye'de etik liderliği konu almış olan lisansüstü tezlerin yıllara göre dağılımı nedir?
- 4) Türkiye'de etik liderliği konu almış olan lisansüstü tezlerin yayın diline göre dağılımı nedir?

- 5) Türkiye’de etik liderliği konu almış olan lisansüstü tezlerin anabilim dallarına göre dağılımı nedir?
- 6) Türkiye’de etik liderliği konu almış olan lisansüstü tezlerin sektörlere göre dağılımı nedir?
- 7) Türkiye’de etik liderliği konu almış olan lisansüstü tezlerin kullanılan yöntemlere göre dağılımı nedir?
- 8) Türkiye’de etik liderliği konu almış olan lisansüstü tezlerde kullanılan etik liderlik ölçeklerine göre dağılımı nedir?
- 9) Türkiye’de etik liderliği konu almış olan lisansüstü tezlerde birlikte çalışılan değişkenler ve/veya konular nelerdir?
- 10) Türkiye’de etik liderliği konu almış olan lisansüstü tezlerde kullanılmış olan örneklem bilgisi nedir?
- 11) Türkiye’de etik liderliği konu almış olan lisansüstü tezlerde nicel yöntem için tercih edilen analizler nelerdir?

### **2.2.2. Araştırmanın Evrenini Belirleme ve Örneklem Seçimi**

Araştırmanın evreni, Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Ulusal Tez Merkezinde yer alan lisansüstü tezlerden oluşmaktadır. İlgili tezler için her hangibir anabilim dalı ayırımına gidilmemiş olduğu için araştırmanın örnekleme araştırmanın evreninin tamamını temsil etmektedir. Tezlerin tamamına Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Ulusal Tez Merkezinin internet sitesindeki tez arama motoru yardımıyla erişilmiştir. Arama motoruna “etik liderlik” anahtar kelimesi yazılarak aranacak alan kısmından “tümü” ifadesinin seçilmesiyle arama işlemi yapılmıştır. Tezlerin taranması ve erişimi 09.02.2021 tarihinde tamamlanmıştır. Bu sayede 175 tane yüksek lisans tezi ve 43 tane doktora tezine ulaşılmış olup bu tezler üzerinden araştırmanın bulguları elde edilmiştir.

### **2.2.3. Kategorileri Oluşturma ve Tanımlama**

Araştırma kategorilerinin oluşturulmasında karşılaştırma imkânı sağlamak üzere bir yol ilenmiştir. Bu doğrultuda araştırma kapsamında incelenen verilerle ilgili olarak tezlerin dağılımı türü, yılı, üniversitelere göre dağılımı, tezlerde kullanılmış olan yöntemler, kullanılmış olan etik liderlik ölçekleri, en sık çalışılan değişkenler ve uygulamaların yapıldığı sektörler olmak üzere kategoriler oluşturulmuştur.

### **2.2.4. Kodlama Formunu Oluşturma**

Araştırma kapsamında incelen lisansüstü tezler için araştırmacılar tarafından bir içerik analiz kodlama formu hazırlanmıştır. 2003-2020 yılları arasında etik



liderlikle ilgili yapılmış olan çalışmalar için araştırmanın temasına göre yayın türü (yüksek lisans tezi veya doktora tezi), tezin yayınlandığı üniversite, tezin yayın yılı ve hazırlandığı dil, çalışmanın yürütüldüğü anabilim dalı ve sektör bilgisi, tezdeki örneklem sayısı, tercih edilen etik liderlik ölçek türü, birlikte çalışılan değişken bilgisi, kullanılan araştırma deseni, veri analiz türleri gibi başlıklar oluşturulmuştur. Tezlerin (yüksek lisans ve doktora tezi) kendi içerisinde iç tutarlılığını sağlamak amacıyla Miles ve Huberman'ın (1994) önermiş olduğu formül ( $\text{güvenirlilik} = \frac{\text{görüş birliği}}{\text{görüş birliği} + \text{görüş ayrılığı}}$ ) yardımıyla uyumlulukları hesaplanmış olup yapılan hesaplama yardımıyla kodlamada uyum %97,43 olarak bulunmuştur. Miles ve Huberman'a (1994) göre elde edilen bu değer kodlayıcılar arasındaki uyumun %90 ve üzerinde olması uyum yeterliliği için kabul edilebilir bir değeri temsil etmektedir. Bunun yanı sıra, verilerin sunulması için Excel ve SPSS paket programları kullanılmış olup; frekans, yüzde vb. betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır.

### 2.2.5. Veri Girişi, Analizi ve Yorumlama

Araştırma kapsamında lisansüstü tezlerden elde edilen verilerin analizi için Excel ve SPSS programları kullanılmıştır. İncelenen lisansüstü tezlerin tez türü, türlerin belirlenmesinin ardından yüksek lisans ve doktora tezi olarak hazırlandıkları üniversite, yıl, yayın dili, kullanılmış olan araştırma yöntemi, yapılmış olan analiz türü, etik liderlikle birlikte en sık çalışılmış olan değişkenler ve tezlerin yürütüldüğü sektörler temel alınıp bir sınıflandırmaya gidilmiştir. Her bir sınıflandırılma için frekans tabloları hazırlanarak karşılaştırmalı olarak değerlendirilmeler yapılmıştır.

## 3. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmaya dâhil edilmiş olan lisansüstü tezlerin hazırlandığı üniversite, yayınlanma yılı, yayınlandığı dil, hazırlandığı anabilim dalı, yürütüldüğü sektör, kullandığı yöntem, tercih edilen etik liderlik ölçeği, sıklıkla birlikte çalışılan değişken(ler) ve nicel yöntemle hazırlanmış olan tezler kullanılan analizlerin neler olduğuna yer verilmektedir. Öncelikle, giderek artan bir ilgi ve merakla etik liderliği konu almış olan lisansüstü tezlerin sayısal dağılımına bakılarak Tablo 1'deki değerler elde edilmiştir.

**Tablo 1.** Etik Liderlik Konulu Hazırlanan Tezler

Kavram	Hazırlanan Yüksek Lisans Tez Sayısı	Yüzde (%)	Hazırlanan Doktora Tez Sayısı	Yüzde (%)	Toplam
Etik Liderlik	175	80,28	43	19,72	218

Tablo 1'e göre, etik liderlik kavramıyla hazırlanmış olan 218 tez çalışmasının oldukça büyük bir çoğunluğunu (%80,28) temsil eder şekilde yüksek lisans tezinden oluştuğu; 43 tane de doktora tezinin hazırlanmış olduğu anlaşılmaktadır.

Hazırlanmış olan 218 lisansüstü tez çalışmasından yüksek lisans tezlerinin üniversitelere göre dağılımına Tablo 2'de yer verilmiştir.

**Tablo 2.** Etik Liderliği Konu Alan Yüksek Lisans Tezlerinin Üniversitelere Göre Dağılımı

Üniversite Adı	Hazırlanan Yüksek Lisans Tez Sayısı	Yüzde (%)	Üniversite Adı	Hazırlanan Yüksek Lisans Tez Sayısı	Yüzde (%)
Bahçeşehir Üniversitesi	15	8,57	Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi	2	1,14
Yeditepe Üniversitesi	10	5,71	Süleyman Demirel Üniversitesi	2	1,14
Marmara Üniversitesi	8	4,57	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi	2	1,14
Zirve Üniversitesi	8	4,57	Yıldız Teknik Üniversitesi	2	1,14
Gazi Üniversitesi	7	4,00	Yüzüncü Yıl Üniversitesi	2	1,14
Gebze Teknik Üniversitesi Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü	6	3,43	Avrasya Üniversitesi	1	0,57
Uşak Üniversitesi	6	3,43	Balıkesir Üniversitesi	1	0,57
Beykent Üniversitesi	5	2,86	Bartın Üniversitesi	1	0,57
Maltepe Üniversitesi	5	2,86	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	1	0,57
Mevlana Üniversitesi	5	2,86	Dokuz Eylül Üniversitesi	1	0,57
Selçuk Üniversitesi	5	2,86	Ege Üniversitesi	1	0,57
İstanbul Üniversitesi	4	2,29	Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi	1	0,57
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	4	2,29	Fırat Üniversitesi	1	0,57
Düzce Üniversitesi	3	1,71	Giresun Üniversitesi	1	0,57
Gaziantep Üniversitesi	3	1,71	Haliç Üniversitesi	1	0,57
İstanbul Arel Üniversitesi	3	1,71	İnönü Üniversitesi	1	0,57
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	3	1,71	İskenderun Teknik Üniversitesi	1	0,57
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	3	1,71	İstanbul Esenyurt Üniversitesi	1	0,57

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Okan Üniversitesi	3	1,71	İstanbul Ticaret Üniversitesi	1	0,57
Sakarya Üniversitesi	3	1,71	Kafkas Üniversitesi	1	0,57
Toros Üniversitesi	3	1,71	Kırıkkale Üniversitesi	1	0,57
Trakya Üniversitesi	3	1,71	Kocaeli Üniversitesi	1	0,57
Türk Hava Kurumu Üniversitesi	3	1,71	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	1	0,57
Afyon Kocatepe Üniversitesi	2	1,14	Milli Savunma Üniversitesi	1	0,57
Akdeniz Üniversitesi	2	1,14	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	1	0,57
Başkent Üniversitesi	2	1,14	Mustafa Kemal Üniversitesi	1	0,57
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	2	1,14	Necmettin Erbakan Üniversitesi	1	0,57
Hacettepe Üniversitesi	2	1,14	Nişantaşı Üniversitesi	1	0,57
Harran Üniversitesi	2	1,14	Ondokuz Mayıs Üniversitesi	1	0,57
İstanbul Gelişim Üniversitesi	2	1,14	Pamukkale Üniversitesi	1	0,57
İstanbul Kültür Üniversitesi	2	1,14	Ufuk Üniversitesi	1	0,57
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi	2	1,14	Yalova Üniversitesi	1	0,57
Karabük Üniversitesi	2	1,14	<b>TOPLAM</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

Tablo 2'ye bakıldığında etik liderliğin en fazla çalışıldığı vakıf üniversitelerinden 15 tezle (%8,57) Bahçeşehir Üniversitesi ve 10 tezle (%5,71) üniversite Yeditepe Üniversitesi olduğu gözlemlenmektedir. Devlet üniversitelerinden ise 8 tezle (54,57) Marmara Üniversitesi ve 7 tezle (%4) Gazi Üniversitesi takip etmektedir.

Tablo 3'te görüldüğü gibi etik liderliği konu olarak hazırlanmış olan doktora tezlerine bakıldığında ise en fazla çalışma yapılan üniversitelerin devlet üniversitelerinden (Atatürk Üniversitesinin 5 tezle, Gazi Üniversitesinin 4 tezle benzer şekilde Gaziantep Üniversitesinin de 4 tezle) oluştuğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 3. Etik Liderliği Konu Alan Doktora Tezlerinin Üniversitelere Göre Dağılımı**

Üniversite Adı	Hazırlanan Doktora Tez Sayısı	Yüzde (%)	Üniversite Adı	Hazırlanan Doktora Tez Sayısı	Yüzde (%)
Atatürk Üniversitesi	5	11,63	Aksaray Üniversitesi	1	2,33
Gazi Üniversitesi	5	11,63	Anadolu Üniversitesi	1	2,33
Gaziantep Üniversitesi	4	9,30	Beykent Üniversitesi	1	2,33

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Abant İzzet Baysal Üniversitesi	2	4,65	Dokuz Eylül Üniversitesi	1	2,33
Ankara Üniversitesi	2	4,65	Hacettepe Üniversitesi	1	2,33
Erciyes Üniversitesi	2	4,65	Kocaeli Üniversitesi	1	2,33
Fırat Üniversitesi	2	4,65	Marmara Üniversitesi	1	2,33
Gebze Teknik Üniversitesi Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü	2	4,65	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	1	2,33
İnönü Üniversitesi	2	4,65	Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi	1	2,33
İstanbul Gelişim Üniversitesi	2	4,65	Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi	1	2,33
İstanbul Üniversitesi	2	4,65	Selçuk Üniversitesi	1	2,33
Akdeniz Üniversitesi	1	2,33	Yeditepe Üniversitesi	1	2,33
<b>TOPLAM</b>				<b>43</b>	<b>100</b>

Tablo 4'e göre, etik liderlikle ilgili yapılmış olan toplam 218 lisansüstü tez çalışmasına bakıldığında etik liderlik konusunun Türkiye'deki araştırmacılar için yaklaşık olarak 20 yıldır ele alındığı söylenebilir. Yüksek lisans tez çalışmalarında özellikle 2009 yılı itibarıyla bir artış görülse de 2014 yılından itibaren çalışmalarda ivme kazanıldığı anlaşılmaktadır. En fazla çalışma (n= 34) yapılan yıl ise 2019 olarak görülmektedir. Doktora tezlerinde ise, ilk çalışmanın 2006 yılında yapıldığı, 2009 yılında nispeten bir artış görülmüş olsa da zamanla düşen çalışma sayısının ardından 2014 yılında yapılmış olan altı çalışmayla tekrar öne çıktığı söylenebilir. En fazla doktora tezinin yapıldığı yıl ise 10 çalışmayla 2017 yılı olarak görülmektedir.

**Tablo 4.** Etik Liderliği Konu Alan Tezlerin Yıllara Göre Dağılımı

Yıl	Hazırlanan Yüksek Lisans Tez Sayısı	Yüzde (%)	Hazırlanan Doktora Tez Sayısı	Yüzde (%)
2003	1	0,57	-	0,00
2004	-	0,00	-	0,00
2005	1	0,57	-	0,00
2006	2	1,14	1	2,33
2007	-	0,00	1	2,33
2008	2	1,14	-	0,00
2009	7	4,00	3	6,98
2010	7	4,00	-	0,00
2011	5	2,86	1	2,33

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

2012	7	4,00	3	6,98
2013	7	4,00	1	2,33
2014	18	10,29	6	13,95
2015	20	11,43	1	2,33
2016	16	9,14	3	6,98
2017	14	8,00	10	23,26
2018	14	8,00	2	4,65
2019	34	19,43	8	18,60
2020	20	11,43	3	6,98

Etik liderliği konu almış olan 218 tane lisansüstü tezin yayın diline göre dağılımına Tablo 5'te yer verilmiştir. Tablo 5'te görüldüğü gibi 175 yüksek lisans tezinin yalnızca iki tanesi, benzer şekilde 43 tane doktora tezinin de yalnızca iki tanesinin İngilizce yayınlandığı görülmektedir.

**Tablo 5.** Etik Liderliği Konu Alan Tezlerin Yayın Diline Göre Dağılımı

Yayın Dili	Hazırlanan Yüksek Lisans Tez Sayısı	Yüzde (%)	Hazırlanan Doktora Tez Sayısı	Yüzde (%)
Türkçe	173	98,86	41	95,35
İngilizce	2	1,14	2	4,65
<b>TOPLAM</b>	<b>175</b>	<b>100,00</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Hazırlanmış olan etik liderlik konu lisansüstü tezlerin çalışıldığı anabilim dallarına göre dağılımları Tablo 6'da sunulmaktadır.

**Tablo 6.** Etik Liderliği Konu Alan Tezlerin Anabilim Dalına Göre Dağılımı

Çalışılan Anabilim Dalı	Hazırlanan Yüksek Lisans Tez Sayısı	Yüzde (%)	Hazırlanan Doktora Tez Sayısı	Yüzde (%)
Bankacılık	1	0,57	2	4,65
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	2	1,14	-	0,00
Eczacılık	-	0,00	1	2,33
Eğitim ve Öğretim	84	48,00	14	32,56
Hemşirelik	4	2,29	-	0,00
İşletme	72	41,14	19	44,19
Kamu Yönetimi	2	1,14	1	2,33
Sağlık Kurumları Yönetimi	2	1,14	2	4,65
Sigortacılık	1	0,57	-	0,00
Spor	3	1,71	1	2,33

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Turizm	4	2,29	3	6,98
<b>TOPLAM</b>	<b>175</b>	<b>100,00</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Tablo 6'ya göre, yüksek lisans tezlerinin en fazla çalışıldığı anabilim dalının 84 teze (%48) Eğitim ve Öğretim Anabilim Dalında ve bunu takiben 72 teze (%41,14) İşletme Anabilim Dalında olduğu görülmektedir. Doktora tezlerinin ise 19 teze (%44,19) İşletme Anabilim Dalında ve bunu takiben 14 teze (%32,56) Eğitim ve Öğretim Anabilim Dalında hazırlanmış olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 7.** Etik Liderliği Konu Alan Hazırlanan Tezlerin Sektöre Göre Dağılımı

Sektör	Hazırlanan Yüksek Lisans Tez Sayısı	Yüzde (%)	Hazırlanan Doktora Tez Sayısı	Yüzde (%)
Kamu	95	54,29	28	65,12
Özel	47	26,86	11	25,58
Karma	31	17,71	4	9,30
Belirtilmemiş	2	1,14	-	0,00
<b>TOPLAM</b>	<b>175</b>	<b>100,00</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Etik liderlik kavramıyla hazırlanan tezlerin sektöre göre dağılımı Tablo 7'de sunulmaktadır. İlgili tabloya göre, yüksek lisans ve doktora tezlerinin özel sektör, kamu sektörü ve karma sektör olmak üzere üç farklı sektörde yürütülmüş olduğu anlaşılmaktadır. 175 tane yüksek lisans tezinin en fazla çalışılmış olduğu sektörün %54,29'u (n=95) kamu sektöründe, 43 tane doktora tezinin de yüksek lisans tezlerinde olduğu gibi benzer şekilde en fazla çalışılmış olduğu sektörün %65,12'si (n=28) kamu sektöründe olduğu görülmektedir.

**Tablo 8.** Etik Liderlik Kavramıyla Hazırlanan Tezlerin Kullanılan Yönteme Göre Dağılımı

Kullanılan Yöntem	Hazırlanan Yüksek Lisans Tez Sayısı	YL Yüzde (%)	Hazırlanan Doktora Tez Sayısı	DR Yüzde (%)
Nicel	158	90,29	36	83,72
Nitel	12	6,86	2	4,65
Karma	5	2,86	5	11,63
<b>TOPLAM</b>	<b>175</b>	<b>100,00</b>	<b>43</b>	<b>100,00</b>

Etik liderlik kavramıyla hazırlanan tezlerin kullanılan yönteme göre dağılımını gösteren Tablo 8'e bakıldığında hem yüksek lisans tezlerinin hem de doktora tezlerinin çoğunlukla tercih ettiği yöntemin nicel yöntem olduğu görülmektedir.

**Tablo 9.** Nicel Yöntemle Yapılan Lisansüstü Tezlerde Kullanılan Etik Liderlik Ölçeklerine Göre Dağılımı

Yıl	Hazırlanan Yüksek Lisans Tez Sayısı	Yüzde (%)	Hazırlanan Doktora Tez Sayısı	Yüzde (%)
Akçakoca ve Bilgin (2016)	1	0,57	-	0,00
Aksoy (2020)	1	0,57	-	0,00
Belirtilmemiş	16	9,14	5	11,63
Berghofer ve Schwartz (2008)	2	1,14	-	0,00
Brown, Trevino ve Harrison (2005)	62	35,43	19	44,19
Çoban (1999)	1	0,57	-	0,00
Daglı ve Ağalday (2017)	1	0,57	-	0,00
De Hoogh ve Den Hartog (2008)	11	6,29	2	4,65
Demirkesen (2013)	1	0,57	-	0,00
Ekiz (2019)	1	0,57	-	0,00
Ergüç, (2002)	1	0,57	-	0,00
Güngör (2001)	1	0,57	-	0,00
Gürbüz (2014)	1	0,57	-	0,00
İyiol (2019)	1	0,57	-	0,00
Kalshoven, Den Hartog ve De Hoogh (2011)	1	0,57	1	2,33
Kara (2006)	1	0,57	-	0,00
Minas (2017)	-	0,00	1	2,33
Öğülmüş (2014)	1	0,57	-	0,00
Öztürk (2010)	2	1,14	-	0,00
Park, Lee ve Rehg (2005)	1	0,57	-	0,00
Pisapia (2006)	3	1,71	3	6,98
Şentürk (2014)	-	0,00	1	2,33
Topsoy (2014)	1	0,57	-	0,00
Turhan (2007)	7	4,00	1	2,33
Türker (2013)	1	0,57	-	0,00
Uğurlu (2009)	1	0,57	-	0,00
Yılmaz (2005)	54	30,86	10	23,26
Yukl (2013)	1	0,57	-	0,00
<b>TOPLAM</b>	<b>175</b>	<b>100,00</b>	<b>43</b>	<b>100,00</b>

Nicel yöntemi tercih etmiş olan lisansüstü tezlerin kullandığı etik liderlik ölçeklerinin yer aldığı Tablo 9'a göre, yüksek lisans tezlerinde en fazla (n= 62) tercih edilen etik liderlik ölçeğinin Brown, Trevino ve Harrison'un (2005) geliştirdiği etik liderlik ölçeği olduğu bunu takiben en fazla tercih edilen (n=54) etik liderlik ölçeğinin Yılmaz'ın (2005) geliştirdiği etik liderlik ölçeği olduğu görülmektedir. 43 doktora tezinin 19'unda Brown, Trevino ve Harrison'un (2005) geliştirdiği etik liderlik ölçeğinin ve bunu takiben 10 doktora tezinde Yılmaz'ın (2005) geliştirdiği etik liderlik ölçeğinin kullanılmış olmasıyla benzer bir durum doktora tezlerinde de mevcuttur.

**Tablo10.** Etik Liderlik Kavramıyla Çalışılan Değişkenler (Yüksek Lisans Tezleri)

Çalışılan Değişken	Hazırlanan Yüksek Lisans Tez Sayısı	Yüzde (%)	Çalışılan Değişken	Hazırlanan Yüksek Lisans Tez Sayısı	Yüzde (%)
Demografik Faktörler	47	18,29	Girişimcilik	1	0,39
Örgütsel Bağlılık	32	12,45	Güçlendirici Liderlik	1	0,39
Örgütsel Adalet	20	7,78	Güdülenme	1	0,39
Performans	13	5,06	İfşa Etme	1	0,39
İş Tatmini (İş Doyumu)	12	4,67	İletişim	1	0,39
Etik İklim	9	3,50	İntikam Niyeti	1	0,39
Örgütsel Güven	9	3,50	İstismarcı Liderlik	1	0,39
Örgütsel Özdeşleşme	7	2,72	İşe Bağlanma (İşe Tutkunluk, İşe Adanma)	1	0,39
İşten Ayrılma Niyeti	6	2,33	İşyeri Nezaketsizliği	1	0,39
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	6	2,33	Kariyerizm (Kariyer Başarısı)	1	0,39
Yıldırma (Mobbing)	5	1,95	Kurumsal İmaj	1	0,39
Örgütsel Sinizm	4	1,56	Kurumsal İtibar	1	0,39
Yöneticiye Güven	4	1,56	Lider Yeterliliği	1	0,39
Etik Dışı Davranışlar	3	1,17	Liderlik Davranışları Yönelim	1	0,39
Örgüt İklimi	3	1,17	Mesleki Etik Algısı	1	0,39
Örgütsel Sessizlik	3	1,17	Mizaç	1	0,39
Duygusal Zekâ	2	0,78	Örgüt Sağlığı	1	0,39
Etik Kültür	2	0,78	Örgüt Temelli Özsaygı	1	0,39



## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Hizmetkar Liderlik	2	0,78	Örgütlerde Etik Kültür	1	0,39
Makyavelizm	2	0,78	Örgütsel Çekicilik	1	0,39
Motivasyon	2	0,78	Örgütsel Etik Değerler	1	0,39
Nepotizm	2	0,78	Örgütsel Narsizim	1	0,39
Otantik Liderlik	2	0,78	Örgütsel Öğrenme	1	0,39
Örgütsel Destek	2	0,78	Örgütsel Politika	1	0,39
Psikolojik Güçlendirme	2	0,78	Örgütsel Stres	1	0,39
Toplam Kalite Yönetimi	2	0,78	Öz Yeterlilik	1	0,39
Tükenmişlik	2	0,78	Özerklik	1	0,39
Yönetsel Etik Davranışlar	2	0,78	Sadakat	1	0,39
Ahlaki Gelişim Düzeyi	1	0,39	Sapkın Davranışlar	1	0,39
Başarı Güdüsü	1	0,39	Sosyal Adalet	1	0,39
Bireysel Yenilikçilik	1	0,39	Toksik Liderlik	1	0,39
Çatışma Yönetimi	1	0,39	Üretim Karşıtı İş Davranışları	1	0,39
Denetim Kalitesini Azaltan Davranışlar	1	0,39	Yabancılaşma	1	0,39
Dönüşümcü Liderlik	1	0,39	Yaratıcılık (Yönetsel Yaratıcılık)	1	0,39
Duygusal Emek	1	0,39	Yaşam Doyumu (Yaşam Tatmini)	1	0,39
Ekip Etkililiği	1	0,39	Yeşil Örgüt Kültürü	1	0,39
Etik Beklenti	1	0,39	Yönetici Desteği	1	0,39
Etik İdeolojiler (Etik Durumlar)	1	0,39	Yöneticiye Bağlılık	1	0,39
Etik İlkeler	1	0,39	<b>TOPLAM</b>	<b>257</b>	<b>100,00</b>
Etik Sorumluluk	1	0,39			

Tablo 10’da etik liderliği konu almış olan yüksek lisans tezlerinde araştırmacıların sıklıkla etik liderlikle birlikte çalıştığı değişkenler yer almaktadır. Tabloda belirtildiği üzere, demografik faktörler (n=47, %18,29), örgütsel bağlılık (n=32, %12,45), örgütsel adalet (n=20, %7,78), performans (n=13, %5,06), iş tatmini (iş doyumu) (n=12, %4,67), etik iklim (n=9, %3,50), örgütsel güven (n=9, %3,50) değişkenler, etik liderlikle ilişkiseliliğin, nedenselliğin ve farklılıkların tespiti için araştırmacılarca çok defa ele alınmıştır. Benzer şekilde, doktora tezlerinde etik liderlikle birlikte ele alınmış olan değişkenlere ilişkin bilgiler Tablo 11’de gösterilmektedir.

**Tablo11.** Etik Liderlik Kavramıyla Çalışılan Değişkenler (Doktora Tezleri)

Çalışılan Değişken	Hazırlanan Doktora Tez Sayısı	Yüzde (%)	Çalışılan Değişken	Hazırlanan Doktora Tez Sayısı	Yüzde (%)
Örgütsel Bağlılık	6	5,94	Prososyal Davranışlar	1	0,99
Etik İklim	6	5,94	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1	0,99
Örgütsel Adalet	5	4,95	Örgütsel Politika	1	0,99
Pozitif Psikolojik Sermaye	4	3,96	Mesleki Bağlılık	1	0,99
Performans	4	3,96	Liderlik Davranışı Betimleme	1	0,99
Demografik Faktörler	4	3,96	Liderin Politik Becerisi	1	0,99
Psikolojik Sözleşme İhlali	3	2,97	Kurumsal Etik Kodlar	1	0,99
Örgütsel Özdeşleşme	3	2,97	Kontrol Odagı	1	0,99
Örgütsel Güven	3	2,97	Kişisel İnisiyatif	1	0,99
Örgüt Kültürü	3	2,97	Kişilik	1	0,99
Motivasyon	3	2,97	Kariyerizm (Kariyer Başarısı)	1	0,99
Lider-Üye Etkileşimi	3	2,97	İşyeri Sapkın Davranışları	1	0,99
İşten Ayrılma Niyeti	3	2,97	İşgörenin Sesi Davranışı	1	0,99
İşe Bağlanma (İşe Tutkunluk, İşe Adanma)	3	2,97	İş Tatmini (İş Doyumu)	1	0,99
Yaşam Doyumu (Yaşam Tatmini)	2	1,98	İş Etiğine Yönelik Tutumlar	1	0,99
Tükenmişlik	2	1,98	İletişim Tatmini	1	0,99
Psikolojik İyi Oluş	2	1,98	İç Girişimcilik	1	0,99
Örgütsel Sinizm	2	1,98	Hizmet Kalitesi	1	0,99
Etik Dışı Davranışlar	2	1,98	Hizmet İnovasyonu	1	0,99
Çevresel Belirsizlik Algısı Çevresel Faktörler	2	1,98	Güç Mesafesi Oryantasyonu	1	0,99
Yolsuzluk	1	0,99	Farklılık İklimi	1	0,99
Yeterlik Algısı	1	0,99	Etik Konum	1	0,99
Yetenek Yönetimi	1	0,99	Duygusal Emek	1	0,99
Yaratıcılık (Yönetişel Yaratıcılık)	1	0,99	Dini Yönelim	1	0,99
Üretim Karşılı İş Davranışları	1	0,99	Bireysel Yaratıcılık	1	0,99
Sosyal Sermaye	1	0,99	Belirtilmemiş	1	0,99

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Sosyal Adalet	1	0,99	Ahlaki Uzaklaşma	1	0,99
Psikolojik Güvenlik	1	0,99	<b>TOPLAM</b>	<b>100</b>	<b>100,00</b>

Tablo 11'e göre etik liderliği konu almış olan doktora tezlerinden araştırmacıların sıklıkla etik liderlikle birlikte çalıştığı değişkenler yer almaktadır. Tabloda belirtildiği üzere, örgütsel bağlılık (n=6, %5,94), etik iklim (n=6, %5,94), örgütsel adalet (n=5, %4,95), pozitif psikolojik sermaye (n=4, %3,96), performans (n=4, %3,96), demografik faktörler (n=4, %3,96), değişkenler, etik liderlikle ilişkiselliğin, nedenselliğin ve farklılıkların tespiti için araştırmacılarca çok defa ele alınmıştır.

**Tablo 12.** Çalışmalardaki Örneklem Bilgisi

Yöntem	Çalışma Türü	En Küçük Örneklem	En Büyük Örneklem	Ortalama Örneklem	Toplam Örneklem	Kayıp Çalışma	Dahil Edilen Çalışma	Toplam Çalışma
Nicel	Yüksek Lisans Tezi	66	1688	368,22	57810	1	157	158
	Doktora Tezi	98	2432	511,36	18409	-	36	36
Nitel	Yüksek Lisans Tezi	8	50	27,29	191	5	7	12
	Doktora Tezi	33	64	48,5	97	-	2	2
Karma	Yüksek Lisans Tezi	145	480	317,8	1589	-	5	5
	Doktora Tezi	528	1196	818,5	3274	1	4	5

Etik liderliği konu alan lisansüstü tezlerin kullandığı yöntemlere göre örneklem bilgisi Tablo 12'de yer almaktadır. Tabloya göre, nicel yöntem kullanarak hazırlanmış olan yüksek lisans tezlerinde en küçük örneklem sayısının 66, en büyük örneklem sayısının 1688 ve nicel yöntem kullanmış olan 158 yüksek lisans tezindeki ortalama örneklem sayısının ise 368,22 olduğu anlaşılmaktadır. Nitel yöntem kullanmış olan yüksek lisans tezlerinde en küçük örneklem sayısının sekiz, en büyük örneklem sayısının 50 ve nitel yöntem kullanmış olan 36 yüksek lisans tezindeki ortalama örneklem sayısının ise 27,29 olduğu anlaşılmaktadır. Karma yöntem kullanarak hazırlanmış olan yüksek lisans tezlerinde en küçük örneklem sayısının 145, en büyük örneklem sayısının 480 ve karma yöntem kullanmış olan beş yüksek lisans tezindeki ortalama örneklem sayısının ise 317,8 olduğu anlaşılmaktadır. Doktora tezlerine bakıldığında ise, nicel yöntem kullanarak hazırlanmış olan doktora tezlerinde en küçük örneklem sayısının 98, en büyük örneklem sayısının 2432 ve nicel yöntem kullanmış olan 36 doktora tezindeki ortalama örneklem sayısının ise 511,36 olduğu anlaşılmaktadır. Nitel yöntem kullanmış olan doktora tezlerinde en küçük örneklem sayısının 33, en büyük örneklem sayısının 64 ve nitel yöntem kullanmış olan iki doktora tezindeki ortalama örneklem sayısının ise 48,5 olduğu anlaşılmaktadır. Karma yöntem kullanarak hazırlanmış olan doktora tezlerinde en küçük örneklem sayısının 528, en büyük örneklem sayısının 1196 ve karma yöntem kullanmış olan beş yüksek lisans tezindeki ortalama örneklem sayısının ise 818,5 olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, örneklem sayısını belirtmemiş olan çalışmalar olduğu da görülmektedir.

**Tablo13.** Nicel Yöntemle Hazırlanan Tezlerde Kullanılan Analizlerin Dağılımı

Yapılan Analiz	Hazırlanan Yüksek Lisans Tez Sayısı	Yüzde (%)	Hazırlanan Doktora Tez Sayısı	Yüzde (%)
Korelasyon Analizi	142	13,04	33	15,14
Regresyon Analizi	136	12,49	36	16,51
Faktör Analizi	138	12,67	36	16,51
Güvenilirlik Analizi	161	14,78	35	16,06
Betimleyici istatistikler	168	15,43	33	15,14
Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)	163	14,97	23	10,55
Bağımsız örneklem t-testi	134	12,30	20	9,17
Ki-Kare Testi	13	1,19	2	0,92
Kruskal Wallis Testi	16	1,47	-	-
Mann-Whitney U Testi	18	1,65	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>1089</b>	<b>100</b>	<b>218</b>	<b>100</b>

Nicel yöntemle hazırlanan tezlerde kullanılan analizlere bakıldığında Tablo 13'te de belirtildiği üzere, betimleyici istatistiklerin yüksek lisans tezlerinde (n=168) ve doktora tezlerinde (n=33) yapılmış olduğu anlaşılmaktadır. Bunu takiben yüksek lisans tezlerinde en sık yapılmış olan analizlerin sırasıyla tek yönlü varyans analizi (anova) (%14,97), güvenilirlik analizi (%14,78), korelasyon analizi (%13,04), faktör analizi (%12,67) ve regresyon analizi (%12,49) olduğu tespit edilirken, doktora tezlerinde ise regresyon analizi (%16,51), faktör analizi (%16,51), güvenilirlik analizi (%16,06), korelasyon analizi (%15,14) olduğu görülmektedir.

## SONUÇ

Bu çalışmada, 2003-2020 yılları arasında etik liderlik konusuyla Türkiye'deki lisansüstü eğitim veren enstitülerde yayınlanmış olan tezlerin içerik analiziyle incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Ulusal Tez Merkezinin veri tabanından edinilen 175 tane yüksek lisans tezi ve 43 tane doktora tezi olmak üzere toplamda 218 tane lisansüstü tez analize tabi tutulmuştur. İnceleme yapılırken araştırmaların künyeleri hazırlanmıştır. Lisansüstü tezlerin kimliği hakkında tanımlayıcı bilgiler, yayının türü (yüksek lisans veya doktora tezi), yayınlandığı yıl ve yayın dili, tezlerin yayınlandığı üniversite bilgisi, lisansüstü tezlerin anabilim dallarına göre dağılımı, araştırmanın deseni ve yöntemi, kullanılan etik liderlik ölçekleri, kullanılan yöntemle göre örneklem sayısı, verilerin analiz türleri ve sıklıkla çalışılmış olan konular olmak üzere toplamda 11 tane araştırma sorusuna cevap aranmıştır. Çalışmada sorulan her bir araştırma sorusu için elde edilen bulgular ayrıntılı olarak ele alınıp tartışılıp yorumlanarak çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Analize dahil edilen lisansüstü tezlerin 175 tanesinin yüksek lisans tezlerinden 43 tanesinin de doktora tezlerinden oluştuğu bilinmektedir. Bu durumu, yayınların yapıldığı yıla bakarak değerlendirmek mümkündür. Nitekim, etik liderlik konulu ilk yüksek lisans tezi 2003 senesinde yayımlanmışken ilk doktora tezi ise 2006 yılında yayımlanmıştır. Ayrıca bilinmelidir ki enstitülerin birçoğunda doktora programları yüksek lisans programları kadar yaygın olmamakla birlikte doktora eğitimi alan birey sayısı ile yüksek lisans eğitimi alan birey sayısı da denk değildir. Bu nedenle de doktora tez sayılarının yüksek lisans tez sayılarına göre daha az sayıda olması olağandır.

İncelenen lisansüstü tezlerin üniversitelere göre dağılımında yüksek lisans tezleri için hazırlanan tabloda (Bknz.: Tablo 2) da belirtildiği üzere vakıf üniversiteleri olarak 2013 yılında ilk yayınlanan tezle Bahçeşehir Üniversitesinin (n= 15) ve 2008 yılında yayınlanan ilk tezle Yeditepe Üniversitesinin (n= 10) önde geldiği görülmektedir. Ayrıca belirtmek gerekir ki her iki üniversitenin de hemen hemen her yıl etik liderlik konulu yüksek lisans tez çalışmasıyla öğrenci mezun ettiği bilinmektedir. Devlet üniversitelerinden ise 8 yüksek lisans teziyle Marmara Üniversitesi ve 7 yüksek lisans teziyle Gazi Üniversitesi bu iki üniversitesinin yayın sıklığını takip etmektedir. Doktora tezlerinde ise etik liderlik konulu en fazla çalışma yapılan üniversitelerin devlet üniversitelerinden Atatürk Üniversitesinin 2014 yılında yayınlanan ilk doktora teziyle (k= 5), Gazi Üniversitesinin 2011 yılında yayınlanan ilk doktora teziyle (k= 4) doktora teziyle benzer şekilde Gaziantep Üniversitesinin de 2018 yılında yayınlanan ilk doktora teziyle (k= 4) yer aldığı anlaşılmaktadır. Üniversitelere bağlı enstitülerin ana bilim dalının çeşitliliği, öğrenci kontenjanları ve öğrencilerin şehir ve lokasyon olarak bazı kriterlere bağlı gelişen durumlar, üniversiteleri tercih ederken bir faktör olarak değerlendirilebilir. Nitekim Tablo 6'ya bakıldığında anabilim dallarının çeşitliliğinin yüksek lisans ve doktora düzeyinde farklılaştığı rahatlıkla görülmektedir. Hazırlanmış olan yüksek lisans tezlerinin yer aldığı anabilim dalları içinde en fazla çalışıldığı anabilim dalının 84 yüksek lisans teziyle Eğitim ve Öğretim Anabilim Dalında ve bunu takiben 72 yüksek lisans teziyle İşletme Anabilim Dalında olduğu görülmektedir. Enstitüler düzeyinde; doktora tezlerinde ise aynı anabilim dallarında çalışmaların yayınlanmış olduğu anlaşılmaktadır.

Etik liderlik konulu hazırlanmış olan lisansüstü tez çalışmasının tümü birlikte değerlendirildiğinde etik liderlik konusunun Türkiye'de lisansüstü düzeyde eğitim gören bireysel araştırmacıların ilgisini hemen hemen 20 yıldır çektiği ifade edilebilir. Yüksek lisans tezleri için özellikle 2009 yılıyla birlikte bir artış görüldüğü de 2014 yılından itibaren çalışmalarda giderek artan bir ivme olduğu anlaşılmaktadır. En fazla çalışma (n= 34) yapılan yıl olarak 2019 yılı görülmektedir. Doktora tezlerinde ise, ilk tez çalışmasının 2006 yılında yapılmış olduğu, 2009 yılında nispeten bir artış görülmüş olsa da zamanla düşen çalışma sayısını takiben 2014 yılında yapılmış olan altı çalışmayla etik liderliğe olan ilginin tekrar öne çıktığı söylenebilir. En fazla doktora tezinin yapıldığı yıl ise 10 çalışmayla 2017 yılı olarak görülmektedir.

Analize alınmış olan yüksek lisans ve doktora tezlerinin yayın diline

bakıldığında her iki türde de yalnızca ikişer tanesinin İngilizce geri kalanının tamamının Türkçe hazırlanmış olduğu bilinmektedir. Bunun bir tercih olmasının yanı sıra Türkiye’deki enstitülerin eğitim dilinin anadilde olmasının da etkisi söz konusudur. Yayınların hazırlanmasında çalışma evreni olarak belirlenip örneklem elde edilen sektörlerle (özel sektör, kamu sektörü ve karma sektör) bakıldığında ise her iki lisansüstü tez türünün de ağırlıklı olarak kamu sektöründe yürütülmüş olduğu görülmektedir. Etik liderliğin gerek kamu gerek özel sektör için önem ihtiva etmesinden kaynaklı olarak araştırmacıların çeşitli sektörlerle yönelmiş olması olağan olarak değerlendirilebilir.

Etik liderlik kavramıyla hazırlanan tezlerin kullanılan yöntemle göre dağılımını gösteren Tablo 8’e bakıldığında hem yüksek lisans tezlerinin hem de doktora tezlerinin çoğunlukla tercih ettiği yöntemin nicel yöntem olduğu anlaşılmaktadır. Her ne kadar etik liderlik konulu çok sayıda çalışma yapılmış olduğu görülse de gerek yüksek lisans gerek doktora tezlerinin hiçbirinde meta analiz çalışmasına rastlanmamıştır. Tezlerin ağırlıklı olarak nicel araştırma yöntemine yönelmiş olmalarının nedenini elde edilen cevapların kolaylıkla ve hızlıca sayısallaştırılabilmesine ve ölçülebilmesine dayandırmak olasıdır (Creswell, 2012). Nitel araştırma yöntemlerine yönelmiş olan araştırmacılar olduğu da bilinmektedir (Bknz.: Tablo 8). Hazırlanan çalışmanın, doğal ortamında bütüncül ve yorumlayıcı bir tasarımda yürütülmesi ve araştırma sonuçlarında da eksiksiz ve çoklu olarak ele alınması olan nitel araştırma yöntemleri (Patton, 2002), nicel yöntemlere kıyasla daha zahmetli ve zaman alıcı bir yapıdadır. Bundan dolayı daha hızlı, daha pratik, nispeten daha kolay ve kısa sürede tamamlanabilme özelliği nicel araştırma yöntemlerinin tercih edilme sebebi olarak değerlendirilse de etik liderlik konusunun doğası gereği araştırmacıların katılımcılara yalnızca işaretleme yapmaları için anket formları sunmalarının ötesinde açık uçlu sorularla da çalışmalarını desteklemeleri ve çalışmalarını daha da derinlemesine ve kapsamlı olarak yürütebilmeleri amacıyla nitel araştırma yöntemlerine de yer vermeleri önerilebilir. Nicel ve nitel çalışma verilerinin ortak bir çalışma çatısı altında ele alınıp farklı veri setlerinin birbirine dönüştürülüp doğrulandığı çalışmalar olan karma çalışmalar (Denzin ve Lincoln, 2005), Türkiye’de etik liderlik konulu lisansüstü tezlerde yüksek lisans ve doktora tezlerinde beşer tane hazırlanmıştır. Karma yöntemle hazırlanmış olan çalışmalara, verilerin çoklu biçimlerde (nicel ve nitel çalışma) yorumlamaya olanak sağlıyor olmasından dolayı etik liderlikle alakalı yürütülecek yeni tez çalışmaları için daha fazla önem verilmesi önerilebilir. Böylece, nicel araştırma yöntemlerine kıyasla nitel ve karma araştırma yöntemleri, ele alınan sorunların, tutumların, durumların ve davranışların temelinde yer alan neden ve gerekçeleri daha kapsamlı, bütüncül ve derinlemesine inceleme imkânı sunabileceği için daha fazla tercih edilmesi (Patton, 2002; Creswell, 2012; Silverman, 2013), Türkiye’de etik liderlik konulu tez çalışmalarına derinlik kazandırabilecektir. Nicel yöntemi tercih etmiş olan lisansüstü tezlerde araştırmacıların kullanmış olduğu etik liderlik ölçeklerinin 27 farklı çeşitte olduğu görülmektedir (Bknz.: Tablo 9). Tezler incelendiğinde zaman zaman yazarların ölçek geliştirmiş oldukları da tespit edilmiştir. Ancak, sıklıkla tercih edilmiş olan iki tane etik

liderlik ölçeği öne çıkmaktadır. Bunlar, yüksek lisans tezlerinde Brown vd.'nin (2005) geliştirdiği tek boyut ve 10 ifadeden oluşan etik liderlik ölçeği (n= 62) ve özellikle Eğitim ve Öğretim Anabilim Dalında hazırlanmış olup yüksek lisans tezlerinde tercih edilmiş olan Yılmaz'ın (2005) geliştirdiği dört boyut ve 44 ifadeden oluşan etik liderlik ölçeği (n=54) olduğu bilinmektedir. Benzer bir yönelim doktora tezlerinde de kendi göstermektedir. Öte yandan Pisapia'nın (2006) geliştirdiği stratejik liderlik ölçeği içinde de etik liderliğin ölçüldüğü tez çalışmalarına rastlanmıştır.

Etik liderliği konu alan lisansüstü tezlerin kullandığı yönteme göre örneklem sayıları çeşitlilik göstermektedir (Bknz.: Tablo 12). Nicel yöntem kullanarak hazırlanmış olan yüksek lisans tezlerinde kullanılan örneklem büyüklüğünün 66-1688, ortalama örneklem sayısının 368,22 olduğu, doktora tezlerinde kullanılan örneklem büyüklüğünün 98-2432, ortalama örneklem sayısının 511,36 olduğu, nitel yöntem kullanmış olan yüksek lisans tezlerinde kullanılan örneklem büyüklüğünün 8-50, ortalama örneklem sayısının ise 27,29 olduğu, doktora tezlerinde kullanılan örneklem büyüklüğünün 33-64, ortalama örneklem sayısının ise 48,5 olduğu, karma yöntem kullanarak hazırlanmış olan yüksek lisans tezlerinde ise kullanılan örneklem büyüklüğünün 145-480 ve ortalama örneklem sayısının ise 317,8 olduğu ve doktora tezlerinde kullanılan örneklem büyüklüğünün 528-1196, ortalama örneklem sayısının ise 818,5 olduğu anlaşılmaktadır. Her iki tez türünde de örneklemelerin tam zamanlı olarak çalışanlardan (öğretmen, beyaz yakalı çalışanlar, bankacılar, vb.) oluştuğu bilinmektedir. Ayrıca, doktora tezlerinde analize dahil edilen örneklem sayılarının her üç yöntem türünde de yüksek lisans tezlerindeki nazaran daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumu da doktora eğitim süresinin yüksek lisans eğitim süresine göre daha uzun bir zamana yayıldığı için araştırmacılara zaman kısıtı oluşturmamasına ve veri toplamak için daha rahat hareket edebilmelerine dayandırmak mümkündür.

Yapılan bu araştırmada, lisansüstü tezlerde bireysel araştırmacıların etik liderlikle ilişkilendirmek üzere en az bir değişkeni ele aldıkları görülmektedir. Öte yandan aracı ve düzenleyici etki analizleri yapmış olan yüksek lisans ve doktora tezlerine de rastlanmıştır. Ağırlıklı olarak doktora tezlerinde ikiden fazla değişkenin etik liderlikle olan ilişkisi ele alınmış olup en sık çalışılan değişkenlerin de yüksek lisans tezlerinde demografik faktörler, örgütsel bağlamda ise örgütsel bağlılık, örgütsel adalet algısı, performans, iş tatmini (iş doyumu), etik iklim ve örgütsel güven değişkenleri olduğu tespit edilmiştir. Doktora tezlerinde ise örgütsel bağlılık, etik iklim, örgütsel adalet, pozitif psikolojik sermaye, performans, demografik faktörler olmak üzere hemen hemen yüksek lisans tezlerinde ilgilenilen değişkenlere yönelim olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan, etik liderliğin yüksek lisans tezlerinde 257, doktora tezlerinde ise 100 farklı değişkenle ilişkisi ele alınmış olduğu görüldüğünden araştırmacıların etik liderliğe olan ilgi ve merakının çok yönlü olarak değerlendirildiği ve görünen o ki bunun da izleyen yıllarda da artacağı ön görülmektedir.

Lisansüstü tezlerde araştırmacıların çoğunlukla nicel analiz yöntemlerine yöneldiği bilgisinin yanı sıra elde edilen verilerin çözümlenmesi ve analiz edilmesinde de çeşitli istatistiksel paket programları kullanıldığı bilinmektedir. Araştırmacıların uygulayıcıya kullanım kolaylığı sağlayan SPSS programını ve bazı araştırmacıların özellikle de 2017 yılı itibariyle yüksek lisans tezlerinde ve ağırlıklı olarak da doktora tezlerinde hata terimlerini de ele alarak çözümleme yapan yapısal eşitlik modellemesini de kullanılmış oldukları görülmektedir. Ülkemizde lisansüstü çalışma yapan araştırmacılar için YÖK'ün zorunlu ders olarak uygulamaya koyduğu bilimsel araştırma yöntemleri ve etik derslerinin fayda sağlar nitelikte olduğu ifade edilebilir.

Bu araştırmada da birçok araştırmada olduğu gibi bazı kısıtlar mevcuttur. İlk sırada yer alan kısıt olarak araştırmanın örnekleminin yalnızca YÖK Ulusal Tez Merkezinden erişilebilen çalışmalardan oluşması yer almaktadır. Bilimsel makalelerin de ilgili veri tabanları ve internet arama motorlarından taranarak çalışma genişletilebilir haldedir. Genişletilmesi halinde etik liderliğin ulusal yazındaki durumunu büyük resim olarak ortaya koyacak olan bir meta-analiz çalışması için de veri edinilmiş olacaktır. Bir başka kısıt olarak da araştırmacıların tezlerinde kullanmış oldukları ölçeklerin çeşitliliğine bağlı olarak etik liderliğin alt boyutlarına geniş bir kapsamda bakılamamış ve bunun üzerinden yorum yapılamamış olması yer almaktadır.

Elde edilen bulgulara bağlı olarak bireysel araştırmacıların akademik çalışmalarında çoklu istatistiksel analizleri kullanmak suretiyle nicel ve nitel araştırma yöntemlerini bir arada kullanarak karma araştırma yöntemlerine yönelmeleri önerilebilecek bir husustur. Etik liderlik konulu hazırlanan bu araştırma, ulusal literatürde yapılan ilk çalışma olması nedeniyle etik liderlikle alakalı olarak kullanılan yöntem ve yapılan uygulamaların, ölçek çeşitliliğinin ve tercih edilen ölçek türlerinin, ele alınan konu ve değişkenlerin, genel eğilimin ne olduğu hususunda kapsamlı bilgi aktarıyor olması sebebiyle gelecekte etik liderlikle araştırma yapacak olan yeni araştırmacılar için birer arşiv ve kılavuz niteliğindedir.

### KAYNAKÇA

- Ambrose, M. L., Arnaud, A. ve Schminke, M. (2007). Individual moral development and ethical climate: The influence of person-organization fit on job attitudes, *Journal of Business Ethics*, 77(3), 323-333.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. and Harrison, D. A. (2005). "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 97(1), 117- 134.
- Brown, M. ve Trevino, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 596-598.
- Creswell, J. W. (2012). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Pearson Education.



- De Hoogh, A. H. and Den Hartog, D. N. (2008). "Ethical and Despotism Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates Optimism: A Multi-Method Study". *The Leadership Quarterly*. 19(3), 297-311.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (pp. 1-32). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Freeman, R. ve Stewart, L. (2006). Developing ethical leadership. Business roundtable institute for corporate ethics, [http://www.corporate-ethics.org/pdf/ethical\\_leadership.pdf](http://www.corporate-ethics.org/pdf/ethical_leadership.pdf) adresinden 13.02.2021 tarihinde erişilmiştir.
- Groves, K., Vance, C. ve Yongsun, P. (2008). Linking linear/nonlinear thinking style balance and managerial ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, 80(2), 305-325.
- Haban, M. M. (2018). Ortaöğretim Kurum Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Bir Karma Yöntem Çalışması. Doktora tezi. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gaziantep.
- Harvey, E. (2004). Liderlik ve etik. *Executive Excellence*, 8(87), 23.
- Hermond, D. (2005). Ethical leadership is not optional: How LPPs can help, *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity-Electronic*, 8(1), 1-5.
- Judeh, M. (2011). Ethical decision making and its relationship with organizational justice, *International Journal of Academic Research*, 3(4), 215-220.
- Lemmergaard, J. ve Lauridsen, J. (2008). The ethical climate of danish firms: a discussion and enhancement of the ethical-climate model, *Journal of Business Ethics*, 80(4), 653-675.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd Ed.). Sage publications.
- Plinio, A. J. (2009). Ethics and leadership, *International Journal of Disclosure and Governance*, 6(4), 277-283.
- Resick, C. J., Hanges, P. J, Dickson, M. W. ve Mitchelson, J. K. (2006). "A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership". *Journal of Business Ethics*. 63(4), 345-359.
- Yılmaz, E. (2005). Ahlâk, toplum yapısının bir parçası olarak etik ve liderlik, Öğretmenin Dünyası Odun pazarı Belediyesi Yayınları Eğitim Dizisi-3, Ankara: Mikro Yayıncılık.

Yılmaz, E. (2006). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

## HARVARD BUSINESS REVIEW TÜRKİYE ÖZEL DOSYALAR: STRATEJİK YÖNETİM BAĞLAMINI ANALİZİ<sup>1</sup>

Mehmet KAPLAN<sup>2</sup>  
Berna Turak KAPLAN<sup>3</sup>

### Özet

Dünyanın işletmecilik bağlamında en önemli dergilerinden biri olarak gösterilen Harvard Business Review (HBR) dergisinin Türkiye'deki sayılarında stratejik yönetim alanının mevcut durumunu belirlemeye yönelik olan bu çalışma ilgili yazını ölçme ve değerlendirmeye yöneliktir. HBR dergisi daha çok genel yönetim konularına odaklanan ve popülerliği olan alanlarda araştırma önceliği veren ve yönetim alanında fikirlere ve vakalara bağlı çalışmalara yer veren hem akademik hem de pratik bağlamda değer yaratan bir dergidir. Bu çalışma stratejik yönetim alanına bağlı olarak HBR Türkiye'nin Nisan 2016 ilk sayısından Aralık 2020 son sayısına kadar olan kısmı incelemiştir. Bu tarih aralığında 57 sayı üzerinden toplam 272 çalışma incelenmiş ve oradan da 129 stratejik yönetim bağlamındaki araştırma analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda çalışmalarda yabancı yazarların ağırlıklı olarak katkı verdikleri görülmekte ve genellikle bu yazarların çalışmaları ikişer kişi hazırladıkları tespit edilmiştir. Konu isimleri ve içerikleri analizinde ise strateji ve CEO'nun incelendiği, özetle anahtar kavram analizinde ise işletme araştırmalarının amacı olan sorunların tespiti ve çözümlerinin ortaya konulması amacına ulaşıldığı ifade edilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Harvard Business Review Türkiye, Özel Dosyalar, Stratejik Yönetim.

## HARVARD BUSINESS REVIEW TURKISH PRIVATE FILES: STRATEGIC MANAGEMENT CONTEXT ANALYSIS

### Abstract

The world's shown as one of the most important magazines in the business context of the Harvard Business Review (HBR), which appear to the current status of strategic management in the number of journals in Turkey are working towards this measurement and evaluation of the relevant literature. HBR magazine is a journal that focuses more on general management issues and gives priority to research in areas of popularity and creates value in both academic and practical contexts, which includes studies based on ideas and cases in the field of management. In this study, depending on the area of strategic management in Turkey April 2016 HBR has examined the part up to the latest edition of the first issue in December 2020. In this date range, a total of 272 studies out of 57 issues were examined and from there 129 studies in the context of strategic management were analyzed. As a result of the research, it is seen that foreign authors mainly contributed to the studies and it was found that these authors generally prepared the works by two people. In the analysis of subject names and contents, it can be stated that the strategy and the CEO are examined, in summary, in the key concept analysis, the purpose of the business researches is to identify the problems and to reveal their solutions.

**Key Words:** Harvard Business Review Turkey, Private Files, Strategic Management.

### GİRİŞ

Dünyanın işletmecilik bağlamında en önemli dergilerinden biri olarak gösterilen HBR dergisinin Türkiye'deki sayılarında stratejik yönetim alanının mevcut durumunu belirlemeye yönelik olan bu çalışma ilgili yazını ölçme ve

<sup>1</sup> Araştırmaya verdikleri izinden dolayı Harvard Business Review Türkiye Editörü Sayın Serdar Turhan'a ve ekibine teşekkür ederiz.

<sup>2</sup> Öğr. Gör. Dr., Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Şarkikaraağaç MYO, [mehmetkaplan@isparta.edu.tr](mailto:mehmetkaplan@isparta.edu.tr)

<sup>3</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Şarkikaraağaç MYO, [bernaturak@isparta.edu.tr](mailto:bernaturak@isparta.edu.tr)

değerlendirmeye yöneliktir. HBR dergisi daha çok genel yönetim konularına odaklanan ve popülerliği olan alanlarda araştırma önceliği veren ve yönetim alanında fikirlere ve vakalara bağlı çalışmalara yer veren hem akademik hem de pratik bağlamda değer yaratan bir dergidir. Bu çalışma stratejik yönetim alanına bağlı olarak HBR Türkiye'nin Nisan 2016 ilk sayısından Aralık 2020 son sayısına kadar olan kısmı incelemiştir. Bu tarih aralığında toplamda derginin 57 sayısı incelenmiştir. Derginin içeriksel yapısı; editörden, yeni fikir, nasıl başardım?, röportajlar, spotlight, özel dosyalar ve deneyimlerden oluşmaktadır. Ancak bu çalışma derginin daha çok akademik dünyadan katkının ağırlıklı olduğu ve özellikle güncel/gelecek konularının ele alındığı "özel dosyalar" bölümü araştırma için odak bölüm olarak ele alınmıştır. İlgili odak bölüm özel dosyalar yazarların konuları ele aldıktan sonra "özetle" kısmı ile sona erdirdikleri teşhis bölümünden de oluştuğu için çalışmada böyle bir analiz yapılmıştır.

Araştırma yapılırken öncelikle özel dosyadaki makalelerin yıllara göre dağılımı ortaya konulmuştur. Daha sonra ise yazarların yerli ve yabancı katkı düzeyleri betimlenmiştir. Üçüncü olarak konuların isimleri değerlendirilmiştir. Buradaki en önemli unsur ise stratejik yönetim bağlamı çerçevesinde hareket edilmesidir. Son olarak ise yazarların konuları ele aldıktan sonra "özetle" kısmı ile sona erdirdikleri teşhis bölümünün hangi anahtar kavramlarla açıklandığının tespitinin yapılmasıdır. Böylelikle bu çalışmanın amacı olan HBR Türkiye Stratejik Yönetim alanının izini sürerek dergide yayınlanan özel dosya makalelerinde hangi konuların çalışıldığı, yazarların yerli ve yabancı yazar oluşları, ortaya konulmakla beraber ilgili makalelerdeki "özetle" bölümünün anahtar kavram teşhisinin yapılmasıdır. Bu amaca bağlı olarak çalışmada yazın ölçme ve değerlendirme analizi yapılarak çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Bu incelemelere bağlı olarak mevcut durum ortaya konmuş ve gelecek araştırmalar için araştırmacılara ve uygulayıcılara önerilerde bulunulmuştur.

#### **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Bir bilim dalının ya da alanın bir ülkedeki durumunu anlayabilmek ve inceleyip değerlendirebilmek için en önemli kaynaklardan biri o alanla ilgili yapılmış lisansüstü tezler, bir diğeri o alanla ilgili olan kongreler ve kongrelerde sunulan bildiriler iken üçüncüsü ise o alanda yapılmış çalışmaların yer aldığı bilimsel akademik dergiler olmaktadır. Türkiye'de alanla ilgili yapılmış tezleri dikkate alan çalışmalar alana yönelik bütüncül bir bakış açısı sunması, öne çıkan konuları, üniversiteleri, danışmanları ve incelenen sektörleri dikkate alması açısından önemli olmaktadır (Barca ve Hızıroğlu, 2009; Armutlu ve Arı, 2010; Akdeve ve Köseoğlu, 2013; Kaplan, 2020; Dilek vd. 2020). Stratejik yönetim alanında yapılan çalışmaların incelendiği kongrelerdeki bildirileri ele alan birçok çalışma da yer almaktadır. Bu çalışmalar alandaki çalışmaların seyrini, yöntemlerini, yönetime yönelik tartışmaları ele almış ve alanın sorunlarına yönelik katkılarda bulunmuşlardır (Çetin ve Çaylan, 2015; Hancıoğlu ve Tekin, 2017; Yaşlıoğlu vd., 2018; Kaplan ve Bedük, 2019, Kaplan, 2020). Son olarak da bu çalışmanın da konusunu oluşturan alanda yer alan bilimsel akademik dergilerdir. Nitekim alanda bu konuda da yapılmış önemli çalışmalar bulunmaktadır (Üsdiken ve Pasadeos, 1992; Üsdiken ve Pasadeos, 1993; Üsdiken vd., 1998; Bellek vd., 2019; Baskıcı, 2019).

Akademik dergilerin dört işlevi vardır. Birinci işlevi kaydetmedir ve araştırmancının kim/kimler tarafından ve ne zaman yapıldığının kaydedilmesi durumudur. İkincisi onaylama işlevidir ve yayınlanan araştırmaların doğruluğunun hakemlik mekanizmasıyla test edilip onaylanması anlamına gelmektedir. Üçüncüsü duyurma işlevidir ve araştırmaya ilişkin farkındalık yaratma çabasıdır. Yayınlanan makaleler ilgililerle (öğrenciler, araştırmacılar ve uygulayıcılar) paylaşılmış olmaktadır. Sonuncusu da arşivleme işlevi olup, bu işlev bilgi birikiminin saklanması ve gelecekte erişilebilir olmaları için korunmaları yoluyla gerçekleşmektedir (Kingsley, 2007; Zincir, 2019).

## YÖNTEM

Araştırmalarla bilimsel alanların/disiplinlerin açığa çıkabilmesi ve bilgi birikiminin inşası için geçmiş yıllarda yapılmış araştırmaların yapısı, içeriği, özellikleri, kimler tarafından yapıldığı, katkı düzeyleri ve gelişimi önemli olarak ifade edilmektedir. Bu noktada yazınölçün ve değerlendirme çalışması, yayınların temel özelliklerinin analize tabi tutulmasını ve bilimsel iletişim kurulmasını öngören bir analizdir. Bu analiz sayesinde karar verici kitleler, işletme sahip ve yöneticileri, proje araştırmacıları ve yürütücüler bu analize sık sık başvurumaktadırlar (Papatya, 2019; Kaplan ve Kaplan, 2020). Yazınölçüm ve değerlendirme çalışması, üzerinde çalışılan yazında bilginin kategorileştirilmesi ve incelenabilir süreçlere bağlı değerlendirilebilmesi (Bağış ve Hızıroğlu, 2018) ve araştırma performanslarının ortaya konulması (Van den Berghe vd., 1998; Van Raan vd., 2003) açısından araştırmacılar tarafından sıklıkla tercih edilmektedir (Evren ve Kozak, 2014).

Belirli akademik alanlar içinde yapılmış bilimsel çalışmaların incelenmesi, o alanın derinliği, yaygınlığı ve etkisi hakkında bilgi verebilmekte; araştırmaların kapsamı hakkında genel görünümü ortaya çıkarabilmektedir (Pekdemir vd., 2016). Bu çalışmada yöntem olarak yazın ölçme ve değerlendirme kullanılmıştır. Yazın ölçme ve değerlendirme akademik yayınların çeşitli unsurlarının analizlere tabi tutulması ve incelenmesini ifade etmekte ve dokümanlardan yararlanmaktadır (Sığır, 2018; Yıldırım ve Şimşek, 2011). Söz konusu incelemeler, yazında belirli bir kapsamdaki araştırmaları derlemek, karşılaştırmak, farklı bakış açılarını sentezlemek, zaman içindeki değişimi belirlemek amacı ile yapılmaktadır (Pekdemir vd., 2016). Söz konusu yöntem kullanılarak bu çalışmada 2016-2020 yılları arasındaki HBR Türkiye Dergisi'nde yer alan makaleler çeşitli kriterler açısından incelenmiş ve mevcut durumun analizi yapılmıştır. Bu yöntem kullanılırken öncelikli olarak "stratejik yönetim" alanındaki konulara odaklanmak için alanda yer alan çeşitli kaynakların içeriğinden yararlanılmıştır. Bu kaynaklarla ilgili bilgiler aşağıda yer alan Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1: Yararlanılan İçeriklerin Kaynakları**

Yazarlar	Kitap İsimleri
Ömer Dinçer	Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası
Tahir Akgemci	Stratejik Yönetim
Hayri Ülgen ve Kadri Mirze	İşletmelerde Stratejik Yönetim
John A. Pearce ve Richard. B. Robinson (Çev. Edi. Mehmet Barca)	Stratejik Yönetim: Geliştirme, Uygulama ve Kontrol

Yararlanılan içeriklerin kaynakları Tablo 1’de de görüldüğü üzere hem stratejik yönetim ders kitaplarını hem de stratejik yönetim ilgili güncel konuların yer aldığı kitapları dikkate almıştır. Ancak buradaki kısıt “bir adet çeviri kitap” kullanılmasına rağmen uluslararası kitap içeriği bu şekilde sınırlı tutulmuştur. Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanında belli başlı kısıtları bulunmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın sadece HBR Türkiye dergisiyle sınırlandırıldığı ve bu derginin “özel dosyalar” bölümünü dikkate aldığı belirtilebilir. Nitekim kongre sürecine bağlı olarak derginin 2021 yılındaki ilk 3 sayısı da kapsam dışında tutulmuştur. Dergideki özel dosyalar içindeki makalelerin bilimsel temelli olduğu, editöryal ekibin nitelikli değerlendirme yaptığı varsayılmıştır.

### **BULGULAR VE TARTIŞMA**

Araştırmada HBR Türkiye Dergisi’nin 2016 Nisan’daki ilk sayısından 2020 Aralık son sayısına bağlı olarak inceleme ve durum analiz yapılmıştır. Dolayısıyla bu aralıkta toplamda 57 sayı incelenmiştir. 57 sayı içinden özel dosya kısmında yer alan toplam çalışma sayısı ve stratejik yönetim bağlamındaki çalışma sayısı ile ilgili bilgiler Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2: Makalelerin Yıllara Göre Dağılımı**

Yıllar	Sayılar	Toplam Çalışma Sayısı	Stratejik Yönetim Çalışma Sayısı
2016	9 sayı	27 çalışma	15 çalışma
2017	12 sayı	72 çalışma	34 çalışma
2018	12 sayı	63 çalışma	29 çalışma
2019	12 sayı	56 çalışma	25 çalışma
2020	12 sayı	34 çalışma	26 çalışma
<b>Toplam</b>	<b>57 sayı</b>	<b>272 çalışma</b>	<b>129 çalışma</b>

Tablodan da görüldüğü gibi toplam 57 sayı içerisinde 272 çalışmanın 129’u (%47.43) stratejik yönetim bağlamında ele alınmıştır. Dolayısıyla derginin stratejik yönetim odağının yüksek olduğu ifade edilebilir. Nitekim dergi işletmecilik alanının farklı işlevlerine ve yönetim/organizasyon alanının farklı alt dallarındaki konulara da yer vermektedir.

Araştırmada yerli ve yabancı yazarların katkı düzeyleri betimlemesi yapılmıştır. Tablo 3’te de görüldüğü üzere yıllar dağılımına bağlı olarak yerli ve yabancı yazarlar ayrılmıştır. Analiz edilen süre içerisinde dergide toplada 238 yazar katkısı olmuştur. Bu toplam yazar katkısının içinde 46 yerli yazar (%19.33) ve 192 yabancı yazar (%80.67) özel dosyalardaki çalışmalara katkı verdiği görülmüştür. Yerli yazarların genellikle çalışmaları “tek yazar” olarak ele aldıkları görülmüştür. Nitekim 46 çalışma içerisinde 22 çalışma (%47.83) tek yazar tarafından çalışılmıştır. Yabancı yazarların ise çalışmaları genellikle “çift yazar” olarak değerlendirdikleri görülmüştür. 192 çalışma içerisinde 35 çalışmanın (%18.23) çift yazar tarafından yapıldığı tespit edilmiştir.

**Tablo 3: Yerli/Yabancı Yazar Katkısı Dağılımı**

Yıl	Yerli Yazar	Yabancı Yazar	Toplam
2016	5 yazar	17 yazar	22 yazar
2017	15 yazar	43 yazar	58 yazar
2018	8 yazar	39 yazar	47 yazar
2019	4 yazar	49 yazar	53 yazar
2020	14 yazar	44 yazar	58 yazar
<b>Toplam</b>	<b>46 yazar</b>	<b>192 yazar</b>	<b>238 yazar</b>

Araştırmada üçüncü olarak “konuların isimleri ve içerikleri” başlık altında değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Tablo 4’te görüldüğü gibi öncelikli olarak konuların bağlamlarının sınıflandırılması yapılmıştır. Bu sınıflandırmadan hareketle yıllar itibariyle öne çıkan konular belirlenmiş ve son olarak ise genel değerlendirme de konu yoğunlukları betimlenmiştir.

**Tablo 4: Yıllara Bağlı Konu Sınıflandırması**

Yıllar	Konular
<b>2016</b>	CEO, Büyüme, Girişimcilik, İş Modelleri, Pazar Geliştirme Stratejileri, İşbirlikler, Rekabetçi Üstünlük, Pazara Giriş Stratejisi, Dönüşüm, Pazar, Oyun, İnovasyon, İş Modelleri, Skandal Etkisi, Platform, Yeniden Yapılanma, Sanayi, Stratejik Yönetimde Yeni Yaklaşımlar.
<b>2017</b>	İnovasyon, Büyüme, Stratejik Karar, İşletme Performansı, Stratejik Düşünme, Büyüme, Sanayi Casusluğu, Büyüme, CEO, İşbirliği, Fırsatçılık, Strateji, Ekosistem, Liderlik, Dönüşüm, Veri, Endüstri 4.0, Platform, Girişimci, Rekabet Avantajı, Nöroçeşitlilik, Etik, Rekabet, Network, Değişim Yönetimi.
<b>2018</b>	Yapay Zekâ, Büyüme, CEO, Dönüşüm, Liderlik, Pazar Analizi, Çevik Çalışma, Nöro-Bilim, Amaç, Teknoloji, İşbirliği, Stratejik Yönetimde Davranışsal Dönem, Tasarım Odaklılık, İnovasyon, Yetenek, İş Modeli, Kriz, Strateji.
<b>2019</b>	İnovasyon, Pazar Stratejisi, Platform, Dijitalleşme, Gelecek, Strateji, Yaratıcılık, Tasarım Odaklı Düşünme, Liderlik, Amaç, İş Modelleri, Etik, Yapay Zekâ, Start-Up, Ekosistem, Büyüme, CEO, Stratejik Ortaklıklar.
<b>2020</b>	Veri, Rekabet, Karmaşıklık, Liderlik, Ekosistem, Sürdürülebilirlik, Yapay Zekâ, Dönüşüm, CEO, Çeşitlilik, Strateji, Etik, Silikon Vadisi, Büyüme, Teknoloji, Start-Up, Değer, Dönüşüm, Çevik Yönetim, Pazar, İnovasyon, Girişimcilik, Ortaklıklar, Gelecek.

Araştırmada yıllara bağlı konu sınıflandırmasından hareketle en çok üzerinde çalışma olan konular dergi içeriklerinden incelenerek analiz edilmiş ve konu yoğunlukları belirlenmiştir. Konu yoğunlukları aşağıda yer alan Tablo 5’te değerlendirilmiştir.

**Tablo 5: Konu Yoğunluğu**

Konular	İncelenen Makale Sayısı
Strateji	20
CEO	20
İnovasyon	17
Liderlik	11
Yapay Zekâ	10
Büyüme	8
Pazar	5
Rekabet	5
İş Modelleri	4
Girişimcilik	4
Dönüşüm	4
Platform	4

Yukarıdaki Tablo 5'ten görüldüğü üzere özel dosyalarda en çok işlenen konu strateji ve CEO üzerinedir. Bu konularla ilgili çalışmalar; ilgili örnekler ve örneklere bağlı olarak yazarlar tarafından oluşturulan işletmelerin geliştirdikleri stratejilerin başarı sağlayıcılığı üzerinden hareket etmiş; CEO ilgili konular ise “Nasıl daha iyi CEO?” üzerinden değerlendirilmiştir. İkinci sırada yer alan “İnovasyon” konusunun yazında çok ele alındığı ifade edilebilir (Schumpeter efsane çalışmasından bu yana). Üçüncü sırada olan “Liderlik” konusu da stratejik yönetim yazınında sık sık üzerinde farklı değişken ve çeşitlilik bağlamında çalışılan bir konu olduğu ifade edilebilir. “Yapay Zekâ” konusu üzerine özellikle yazında son yıllarda çalışmaların olduğu ifade edilebilir. İşletmelerde “Büyüme” konusu Penrose’un (1959) “Büyüme Kuramı”ndan bu yana oldukça çalışılan bir konu olarak stratejik yönetim yazınında birçok konunun da (Sözgelimi, kaynak tabanlı görüş) alt yapısını teşkil etmektedir. “Pazar” konusu özellikle “stratejik pazarlama” odağında incelenen; “Rekabet” konusu da “Stratejik yönetimin öncül sorularından olan “İşletmeler nasıl rekabet avantajı kazanacaklar ve bunu nasıl sürdürecekler?” (Teece vd., 1997) sorusuna bir yanıt çalışması olarak sürekli çalışılmaktadır (Kaplan, 2021). Son olarak ise “İş modelleri, girişimcilik ve dönüşüm” konularında yazında çalışmaların olduğu ve makale/bildiri analizlerinde ortaya çıktığı görülmektedir. Son olarak ise “Platform” konusu akademik yazında daha çok çalışma sistemi içerisinde ele alınmasına karşın (Kovancı, 2020), stratejik yönetim yazınında ulusal yazında çalışılmadığı görülmektedir.

Araştırmada son olarak her özel dosya konusunun sonunda “özetle” olarak ifade edilen kısmın “anahtar kavram” analizi yapılmıştır. Buradaki amaç özel dosyalardaki çalışmaların keşfinde son olarak söylenenlerin hangi vurgulara bağlı olarak gerçekleştiğini tespit etmektir. Böylelikle makalelerin genel seyrinin dinamikliği hakkında da bilgi sahibi olunacaktır. Ancak buradaki kısıt 2016 yılındaki 9 sayıda böyle bir bölümün olmamasıdır. Tablo 6 özetle analizi anahtar kavramlarının sık kullanılanlarını ortaya koymaktadır.

Tablo 6: Özetle Analizi Anahtar Kavramları

Anahtar Kavram	Kullanım Sıklığı
Sorun	53 kez
Çözüm	51 kez
Neden	24 kez
Durum	16 kez
Yaklaşım	9 kez
Sonuçlar	9 kez
Meydan Okuma	6 kez
Bakış Açısı	6 kez

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere dergide özel dosyalardaki çalışmalarda özellikle sorun ve çözüm üzerine odaklanıldığı görülmektedir. İşletme araştırmalarının da en önemli amacı işletmelerdeki sorunları tespit etmek ve bunlara çözüm üretmektir. Dolayısıyla bu vurgunun özel dosyalarda ortaya konulduğu söylenebilir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilimsel araştırmalarda gerçeği bulma ya da bilgi birikimleriyle bir sermaye oluşturma arayışı yüzyıllardır devam etmekte ve araştırmacılar tarafından sık sık kullanılmaktadır (Evren ve Kozak, 2014). Araştırmalarda ortaya çıkan bulgular, tartışmalar, sonuçlar ve öneriler kavramların ortaya çıkmasında ve işletme pratiğinde her zaman önemli olmuştur. Araştırmalar sonucu edinilen bilgi birikimi, farklı yaklaşımların sunduğu çeşitlilik araştırmacılar ve işletme pratikçileri için zaman zaman yeni bir arayışa dönüşebilmektedir (Koontz, 1961). Bazı çalışmalar Waters'ın "Akademinin Düşmanları" kitabındaki deyişiyle "kitapları şişirmeye" başka bir ifade ile araştırmaları şişirmeye dönüşmektedir (Waters, 2009). Dolayısıyla oluşan bilgi birikiminin sermaye oluşturmaya ve anlam ifade etmesi için ortaya konanın fotoğrafının çekilebilmesi için araştırmacılara ve uygulayıcılara kuşbakışı bir bakış açısı yaratması şansını veren yazınölçüm ve değerlendirme çalışması, yazına genel bir bakış açısı sağlamaktadır (Kaplan, 2020). Bu çalışma da özellikle işletme pratiğini yansıtan bir dergi olan HBR Türkiye dergisinin pratikliğinde yer alan "özel dosyalarda" nelerin işlendiğinin betimlenmesi ve ortaya konması açısından önem arz etmektedir.

Stratejik yönetimin öncül sorusu olan "İşletmeler nasıl rekabet avantajı kazanacaklar ve bunu nasıl sürdürecekle?" sorusunun yanıtlanması çabası içinde hem işletmelerin pratiklerdeki işlerliği hem de akademik yazındaki çalışmaların yoğunluğu içerisinde çeşitli akademik disiplinlerin (siyaset, ekonomi, örgütsel psikoloji, örgütsel sosyoloji, askeri strateji vb.) (Bağış ve Hızıroğlu, 2018) eklektik ve pragmatikliği içinde geliştiği ifade edilebilir (Barca, 2017). Nitekim stratejik yönetim farklı disiplinlerin verimli katkı/katılımı ile daha verimli hale gelmekte (Foss, 2011) ve tartışmasız bir şekilde yazında da sıklıkla vurgulandığı gibi heterojen bir yapıda olmaktadır (Foss, 2000). Bu heterojenlik içinde bu çalışmada üç temel unsura vurgu yapılarak analiz gerçekleştirilmiştir. İlk olarak özel dosyalarda yer alan 272 çalışma içinde incelenen stratejik yönetim bağlamında 129 çalışmaya hangi yazarlar katkıda bulunmuştur. Bu yazarların yerli ve yabancı oluşları ortaya konmuştur. Çalışmanın sonucunda çoğunlukla yabancı yazarların katkıda bulundukları ve ilgili yazarların "iki kişi" olarak çalıştıkları tespit edilmiştir. Analiz sonucunda ikinci olarak çalışmalarda konu bağlamları ele alınmıştır. Bu ele almanın sonucunda ise "strateji, CEO ve inovasyon" konularının yoğun olarak işlendiği görülmüştür. Son olarak ise çalışmaların sonucunda yer alan özetle kısmının anahtar kavram analizi sonucunda "sorun" ve "çözüm" odaklı bir yaklaşım sergilendiği görülmüştür. Nitekim bu odaklar her bilimsel araştırmanın amacı olan sorunların teşhisi ve tedavisi (çözümü) için bir zorunluluktur.

Bu çalışmadan hareketle bundan sonraki çalışmalara yönelik öneriler Harvard Business Review Türkiye dergisinin tüm alt alanlarına yönelik çalışmalar üretilerek konu bağlam ve örüntü tespiti yapılabilir. Ayrıca "yönetim ve organizasyon" alanı daha geniş perspektiften ele alınarak "stratejik yönetim" sınırlılığı kaldırılarak hareket edilebilir. Dolayısıyla aynı zamanda dilimi içinde bütüncül bir bakış açısı daha sistematik hale getirilmiş olabilir.

**KAYNAKÇA**

- Akdeve, E. ve Köseoğlu, M. A. (2013). Türkiye’de stratejik yönetimin akademik örüntüsü nasıl geliyor? lisansüstü çalışmalar üzerine bir araştırma. *Finans politik ve ekonomik yorumlar dergisi*, 50(581), 63-74.
- Akgemci, T. (2019). *Stratejik yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Armutlu, C. ve Arı, G. S. (2010). Yönetim modalarının yüksek lisans ve doktora tezlerine yansımaları: bibliyometrik bir analiz. *ODTÜ gelişme dergisi*, 37 (Nisan), 1-23.
- Bağış, M. ve Hızıroğlu, M. (2018). *Stratejik yönetimin kaynaklara dayalı yaklaşımı*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Barca, M. (2017). *Economic foundations of strategic management*. Routledge.
- Barca, M. ve Hızıroğlu, M. (2009). 2000’li yıllarda Türkiye’de stratejik yönetim alanının entellektüel yapısı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 113-148.
- Baskıcı, Ç. (2019). Stratejik yönetim alanındaki atıf ilişkilerinin ağ analizi ile değerlendirilmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 51-68.
- Bellek, M., Koparan, E. ve Aykan, E. Stratejik yönetim alanında Türkiye’nin genel durumu: 1975-2019 yılları arası bibliyografik bir değerlendirme. *Kayseri Üniversitesi sosyal bilimler dergisi*, 1(1), 58-90.
- Çetin, Ç, K. ve Çaylan, D. Ö. (2015). Stratejik yönetim yazınının entelektüel yapısında değişim: 2001-2013 yılları arası bibliyometrik bir değerlendirme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(1), 101-120.
- Dilek, S., Kesgingöz, H. ve Güney, O. (2020). Türkiye’de rekabet gücü ve rekabet avantajı konularındaki lisansüstü tezlerinin bibliyometrik profili (2000-2018). *Econder uluslararası akademik dergi*, 4(1), 6-25.
- Diñer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Evren, S. ve Kozak, N. (2014). Bibliometric analysis of tourism and hospitality related articles published in Turkey. *Anatolia: an international journal of tourism and hospitality research*, 25(1): 61- 80.
- Foss, N. J. (2000). *Equilibrium vs. evolution in the resource-based perspective*, London: Routledge.
- Foss, N. J. (2011). Invited editorial: Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like. *Journal of management*, 37 (5), 1413-1428.
- Hancıoğlu, Y. ve Tekin, E. (2017). Ulusal işletmecilik ile ulusal yönetim ve organizasyon kongrelerinde yayımlanan araştırmaların bibliyometrik profili: Stratejik yönetim yazını üzerine bir inceleme. *Uluslararası iktisadi ve idari incelemeler dergisi*, (16. UİK Özel Sayısı), 87-100.
- Harvard Business Review Türkiye*, Nisan 2016-Aralık 2020 Tüm Sayılar.
- Kaplan, M. (2020). Lisansüstü işletme öğrencilerinin stratejik yönetim çalışmaları yazın ölçüm ve değerlendirme analizi. *Stratejik yönetim araştırmaları dergisi*, 3(1): 50-68.
- Kaplan, M. (2021). *Dinamik yetenekler, rekabet avantajı ve çevresel türbülans*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Kaplan, M. ve Bedük, A. (2019). Lisansüstü işletme araştırmaları kongresi’nde yönetim ve organizasyon alanında neler oluyor? Bibliyometrik bir çalışma. (Y. Durmaz ve Z. Özgüner), *İşletme araştırmaları*. (s. 77-108). Ankara: İKSAD.
- Kaplan, M. ve Kaplan, B. T. (2020). Amme idaresi dergisinde örgütsel davranış alanının izini sürmek: Yazın ölçme ve değerlendirme çalışması (2008-2018). *Journal of organizational behavior review (JOB Review)*, 2(2), 138-148.
- Kingsley, D. 2007. The journal is dead, long live the journal. *On The Horizon-The strategic planning resource for education professionals*, 15(4), 211-221.
- Koontz, H. (1961). The management theory jungle. *The journal of the academy of management*, 4(3), 174-188.
- Kovancı, Y. A. (2020). Platform çalışma bağlamında ortaya çıkan sorunlara yönelik sendikalar ve platform çalışanlarının girişimleri. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 325-352.
- Papatya, G. (2019). Türkiye örgütsel davranış disiplininde nitelik tartışması yazın vizyon hareketliliği ve etiyolojik bir yaklaşım. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2): 587-595.

- Pearce, J. A. ve Robinson, R. B. (2015). *Stratejik yönetim*. (Çev. Edi. Mehmet Barca). Ankara: Nobel Yayınları.
- Pekdemir, I. M., Sözüer, A., Yaşloğlu, T. D. ve Ceran, E. B. (2016). Yönetim ve organizasyon yazını üzerine inceleme: Bir ana bilim dalı akademisyenlerinin 2005-2014 yılları arasındaki yayınları. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 45, 81-93.
- Penrose, Edith T. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics. *Journal of documentation*, 25(4), 348-349.
- Sığrı, Ü. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2020). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Üsdiken, B. ve Pasadeos, Y. (1992). Türkiye’de yayınlanan yönetimle ilgili makalelerdeki atıflar üzerine bir inceleme. *Amme İdaresi Dergisi*, 25(2), 107-134.
- Üsdiken, B. ve Pasadeos, Y. (1993). Türkiye’de örgütler ve yönetim yazını. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(2), 73-93.
- Üsdiken, B., Selekler, N. ve Çetin, D. (1998). Türkiye’de yönetim yazınına egemen anlayışın oluşumu: Sevk ve idare dergisi üzerine bir inceleme. *Amme İdaresi Dergisi*, 31(1), 57-87.
- Van den Berghe, H., Houben, J. A., Bruin, R. E. D., Moed, H. F., Kint, A., Luwel, M. ve Spruyt, E. H. J. (1998). Bibliometric indicators of university research performance in flanders. *Journal of The American Society for information science*, 49(1): 59-67.
- Van Raan, A. F. J., Visser, M. S., Leeuwen, T. N. V. ve Wijk, E. V. (2003). Bibliometric analysis of psychotherapy research: performance assessment and position in the journal landscape. *Psychotherapy research*, 13(4), 511-528.
- Waters, L. (2009). *Akademiklerin düşmanları*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Yaşloğlu, D. T., Arzu, İ. ve Sözüer, A. (2018). Stratejik yönetim araştırmalarında Türkiye kapsamı: 2000-2015 döneminde yayınlanan makalelerin bibliyometrik incelemesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 29(84), 79-92.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Zincir, O. (2019). Türk yönetim organizasyon yazınında çevresel sürdürülebilirlik ve ilişkili kavramların yeri: süreli yayınlar üzerine bir inceleme. 27. *Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildiriler kitabı*, (s. 1179-1191), 18-20 Nisan, Antalya.

## SOMA MADENLERİNDE KURUMSAL MUHAFAZA İŞİ OLARAK ÇATIŞMA İLİŞKİSİ

Çağrı Topal<sup>1</sup>

### Özet

Bu çalışma, Soma Maden Faciası genel bağlamında madencilerle amirleri arasındaki çatışma ilişkisinin, üretim merkezli pratiklerin güvenlik merkezli pratikler üzerinde baskın gelmesinde ve kurumsal muhafazasında nasıl bir rol oynadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Kurumsal muhafaza çalışmaları aktörler ve gruplar arasındaki çatışma ilişkisine örtük bir şekilde yer vermektedir. Az sayıdaki çalışmada, bir kurumdaki farklı gurplara ait alt-anlamların ve pratiklerin çatışma nedeniyle grup içinde vurgulanıp güçlenmelerinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla literatürde çatışmanın kurumsal pratikleri yeniden üreten bir araç olarak nasıl işlediğine dair çözümleme eksiktir. Nitel yöntemler kullanılan bu çalışmada, madencilerle amirler arasındaki çatışmayı kurumsal muhafaza işine dönüştüren iki özellik tespit edilmiştir. İlk olarak, çatışma alt kademelerde yalıtılmış ve genel yapıya nüfuz etmesi engellenmiştir. İkinci olarak, çatışma çözümsüz devam etmiş ve böylece madencileri aynı üretim koşullarına maruz bırakmıştır. Madenlerde çatışmanın yalıtılıp yapılaşmasının önüne geçilmesi ve çözümsüz şekilde sürdürülüp koşulların yeniden üretilmesi, çatışmayı üretimin güvenliğe baskın çıktığı kurumsal pratiklerin muhafaza aracı haline getirmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Muhafaza, Çatışma, Madencilik

## RELATIONSHIP OF CONFLICT AS INSTITUTIONAL MAINTENANCE WORK IN THE SOMA MINES

### Abstract

This study aims at understanding how relationship of conflict between miners and their superiors helps the institutional maintenance of production-oriented practices against safety-oriented practices within the context of the Soma Mining Disaster. In general, past studies on institutional work of maintenance indirectly discuss conflict between institutional actors and groups. A few studies imply that different meanings and practices of subgroups in an institutional field are emphasized within those subgroups due to conflict with other subgroups. In the literature, thus, there is a gap regarding how relationship of conflict works as a means to reproduce institutional practices. This study utilizes qualitative approaches to identify two dimensions, which turn conflict between miners and their superiors into institutional work of maintenance. Firstly, conflict is isolated so that it does not spread across the whole organization. Secondly, conflict is left unsolved so that miners are exposed to the same conditions of production. The isolation and continuation of conflict makes it a means to maintain institutional practices that uphold production rather than safety.

**Keywords:** Institutional Maintenance, Conflict, Mining

### 1. GİRİŞ

Bu çalışma, Soma Maden Faciası genel bağlamında madencilerle amirleri arasındaki çatışma ilişkisinin, üretim merkezli pratiklerin güvenlik merkezli pratikler üzerinde baskın gelmesinde ve kurumsal muhafazasında nasıl bir rol oynadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmada kurumsal muhafaza işi, kurumsal aktörlerin ve grupların yerleşik kurumsal anlamları ve pratikleri sürekli bir şekilde kullanmaları, desteklemeleri ve yeniden üretmeleriyle sonuçlanan ilişkileri olarak tanımlanmaktadır (Lawrence ve Suddaby, 2006; Lawrence, Suddaby ve Leca, 2009). Çatışma ise, bir kurumsal alana veya kuruma

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi , ODTÜ, İİBF, İşletme Bölümü, [ctopal@metu.edu.tr](mailto:ctopal@metu.edu.tr), ORCID: 0000-0002-6016-9858

dair farklı ve büyük ölçüde karşıt anlamlara ve çıkarlara sahip ve bu çıkarlar doğrultusunda eylemleri farklılaşan, açık veya örtük bir şekilde mücadele içindeki aktörler veya gruplar arasında devam eden ilişkidir (Creed, Dejordy ve Lok, 2010; Empson, Cleaver ve Allen, 2013; McCann, Granter, Hyde ve Hassard, 2013; Symon, Buehring, Johnson ve Cassell, 2008; Zilber, 2002). Kurumsal muhafaza çalışmaları aktörler ve gruplar arasındaki ilişkilere genellikle örtük bir şekilde yer vermektedir. Benzer şekilde çatışma ilişkisi de kurumsal konumlar (Creed vd., 2010; Grafstrom ve Windell, 2012; McCann vd., 2013) ya da mantıklar (Empson vd., 2013; Zilber, 2002) gibi temaların yanında dolaylı bir temadır. Az sayıdaki çalışmada, bir kurumdaki farklı gurplara ait alt-anlamların ve pratiklerin çatışma nedeniyle grup içinde vurgulanıp güçlenmelerinden bahsedilmektedir (Symon vd., 2008; Zilber, 2002). Bu anlamda literatürde çatışmanın kurumsal pratikleri yeniden üreten bir araç olarak nasıl işlediğine dair çözümleme eksiktir. Böyle bir çözümleme kurumsal değişimin önündeki engellerin anlaşılmasına da yardımcı olacaktır.

Bu çalışmada araştırma sorusu çatışma ilişkisinin kurumsal pratiklerin muhafazasında nasıl etkili olduğudur. Madencilerle yapılan mülakatlardan elde edilen veriler nitel yöntemlerle çözümlenerek araştırma sorusuna yanıt aranmıştır. Çözümleme üretim odaklı amirlerle güvenlik odaklı madenciler arasında sürekli bir çatışma ilişkisi olduğunu göstermiştir. Çatışmanın iki ayağı bulunmaktadır. Birinci olarak, amirle madenci arasındaki çatışma alt kademelerde yalıtılmış, bireyselleşmiş ve genel yapıya nüfuz etmesi engellenmiştir. İkinci olarak, yalıtılan çatışma çözümsüz ve sonuçsuzca devam etmiş ve böylece madencileri aynı üretim koşullarına ve sorunlara maruz bırakmıştır. Bu iki özelliğiyle çatışma ilişkisi, üretim odaklı pratikleri destekleyen bir kurumsal muhafaza işine dönüşmüştür.

## 2. LİTERATÜR

Aktörler ve gruplar arasındaki ilişkilerin dolaylı bir şekilde konu edildiği kurumsal muhafaza çalışmalarında, çatışmadan ziyade işbirliği ve bağımlılık ilişkisinin etkisine değinilmiştir. Kurumsal muhafaza çoğu zaman belirli kurumsal aktörler ve gruplar arasındaki müzakere ilişkisine dayanır (Koskela-Huotari, Edvardsson, Jonas, Sorhammer ve Witell, 2016). Gruplar çıkarları doğrultusunda pazarlık yaparlar. Sahip oldukları bilgileri ve konumları kullanarak diğer gruplarla ortaklık ilişkileri kurarlar (Empson vd., 2013). Bu ilişkiler aracılığıyla yerleşik pratiklerini savunabilirler. Ayrıca aktörler ve gruplar, yıkıcı olabilecek hareketler karşısında bir araya gelip ortak normları ve çıkarları koruma çabası içine girebilirler (McCann vd., 2013; Wright, Zammuto ve Liesch, 2017). Güçlü gruplarla veya aktörlerle kurulan destek ilişkisi de, kurumsal muhafaza için önemlidir. Bu destek yeni oluşmuş kurumsal pratiklerin yerleşikleşmesine yardımcı olur. Alternatif pratiklerin ve bu pratikleri savunan aktörlerin yıpratıcı etkilerini dengeler (Styhre, 2013). Bununla birlikte, güçlü aktörler daha güçsüz aktörlerle bir bağımlılık ilişkisi geliştirerek, güçsüz aktörlerin kurumsal muhafaza yönünde hareket etmesini sağlayabilirler (Collien, Sieben, ve Müller-Camen, 2016). Güçlü aktörler daha güçsüzleri yerleşik anlamları ve pratikleri kullanmaları ve yeniden üretmeleri için

yönlendirirler (Grafstrom ve Windell, 2012). Denetim ve güç ilişkisi, görece güçsüz aktörlerin rollerini şekillendirerek kurumsal muhafazaya yardımcı olur (Currie, Lockett, Finn, Martin ve Waring 2012). Gücsüz aktörler ilişkileriyle toplumsal ve ekonomik normların parçası olurlar, genellikle bu normların dışına çıkamazlar ve muhafazasında etkin bir rol oynarlar (Dacin, Munir ve Tracey, 2010).

Çatışma ilişkisine değinen az sayıdaki çalışmada, çatışmanın kurumsal alanda çıkar ve anlam birliği içindeki aktörlerin gruplaşmalarına ve sonrasında bu grupların belirli kurumsal anlamları kendi içlerinde sürekli bir biçimde üretmelerine neden olabileceği görülmektedir (Symon vd., 2008). Sürekli bir meşruiyet çabası içindeki gruplar diğer grupların anlamlarını ve pratiklerini gayri-meşru göstererek kendi alanlarını korurlar (Lefsrud ve Meyer, 2012). Bu yeniden üretim sürecinde grupların üyeleri arasındaki ilişkiler güçlenir, kurumsal anlamları katılaşır ve diğer grupların yıkıcı etkilerine karşı dirençli hale gelir (McCann vd., 2013). Grup içi ilişkiler ortak bir kimlik oluşmasıyla sonuçlanabilir; bu kimlik diğer alt-gruplarla ayrımı belirginleştirir ve o gruplarla çatışmayı arttırarak hem grup içinde hem diğer gruplara karşı kurumsal muhafaza için çabaları yaygınlaştırır (Symon vd., 2008). Çatışma sayesinde güçsüz gruplar güçlü grupların kendilerini sindirmelerine direnirler.

Geçmiş çalışmalar aktörler ve gruplar arasındaki ilişkilere örtük bir şekilde değinirken, bu ilişkiler müzakere, pazarlık, ortaklık, güçlü gruplardan yaralanma, güçsüz grupları kullanma ve nadiren çatışma şeklinde gözlemlenir. Çatışma özellikle grupların kendi anlam ve pratiklerinin vurgulanmasına yol açtığı ölçüde kurumsal muhafazayla sonuçlanabilir. Dolayısıyla literatürde çatışmanın bir kurumsal muhafaza ilişkisi olarak çözümlenmesi halen yetersizdir. Çatışmanın kurumsal pratiklerin muhafazasında nasıl etkili olabileceği sorusu büyük ölçüde yanıtızdır.

### 3. YÖNTEM

Araştırma sorusunu yanıtlamak amacıyla, 13 Mayıs 2014 tarihinde meydana gelen Soma Maden Faciası'ndan yaklaşık bir yıl sonra bölgedeki şirketlerde çalışan madencilerle yapılan mülakatlarla toplanan veriler kullanılmıştır. Madencilere Soma'da faaliyet gösteren sivil toplum örgütleri aracılığıyla ve mülakat yapılan madencilerin referanslarıyla ulaşılmıştır. Mülakat yapılanlar arasında görece tecrübeli 10 yıldan fazla süredir çalışan madencilerin yanı sıra daha az tecrübeliler de bulunmaktadır. Toplam mülakat kaydı 19 saat civarındadır. Kayıt sonrası mülakatların dökümü yapılmıştır. Araştırma katılımcıların anlamlarına ve tecrübelerine odaklandığı için veriyi oluşturan döküm nitel yöntemlerle çözümlenmiştir (Denzin ve Lincoln, 2000). Nitel yöntemler katılımcıların anlamlarını ve tecrübelerini anlamak için oldukça elverişlidir (Denzin ve Lincoln, 2000).

Çözümlemede öncelikle bütün veri okunmuş, saha çalışmasının da yardımıyla olayın genel bağlamı anlaşılmalı çalışılmıştır. Genel bağlam verinin yorumlanmasında yol göstericidir, veri parçaları arasında bağlantılar kurmayı kolaylaştırır (Gephart, 1997). Ayrıca genel okuma sırasında madencilerin tecrübe ettiği ilişkilere dikkat edilmiş ve ilişkilerin olayın gelişiminde önemli olduğu

görülmüştür. Madenciler amirleriyle çatışma halindeki ilişkilerine değinmişler, bağlantılı olarak kurumsal bir pratik haline gelmiş üretim odaklı işleyişin ve ilişkilerin hem büyük bir gelir hem büyük bir risk kaynağı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda ve araştırma sorusu çerçevesinde, madencilerin amirlerle ilişkilerinden bahsettikleri tüm veri parçaları derlenerek ayrıntılı çözümlemeye tabi tutulmuştur (Gephart ve Pitter, 1995). Ayrıntılı çözümlemede madencilerin ilişkiden bahsederken hangi temalara değindikleri sorgulanmıştır. Temalar ortaya çıktıkça, sürekli karşılaştırmalarla incelenen veri parçalarının var olan temalarla ilişkisine de bakılarak, her bir veri parçası temalar altında gruplandırılmıştır (Gephart ve Pitter, 1995; Glaser ve Strauss, 1967). Dolayısıyla veri parçalarında tekrar eden temalar tespit edilmiş ve bu temaların çatışma ilişkisiyle bağlantısı kurulmuştur. Gözlemlenen çatışma ilişkisinin, yalıtılmışlık ve çözümsüzlük olmak üzere iki temel özelliğe dayandığı sonucuna varılmıştır. Bu çatışma ilişkisinin kurumsal bir pratik olarak üretim odaklı işleyişin muhafazasındaki rolü incelenmiştir (Gephart ve Pitter, 1995). Üretim odaklı işleyişin güvenlik odaklı işleyişe, çatışma ilişkisinin bu iki özelliğiyle baskın çıkması yorumlanmıştır. Madencilerin deneyimledikleri yalıtılmışlığın ve çözümsüzlüğün, çatışma ilişkisini kurumsal muhafazaya bağlayarak üretim odaklı işleyişi sürdürülebilir kıldıkları, bu nedenle çatışmanın dönüştürücü olamadığı sonucuna varılmıştır.

#### 4. BULGULAR

Çatışma ilişkisi üretim odaklı kurumsal pratikleri iki şekilde yeniden üreterek, güvenlik odaklı pratiklerin göstermelik olarak kalmasına neden olmaktadır. Birincisi, çatışma ilişkisi yalıtılmış ve bireysel olarak tecrübe edilir. İkincisi, çatışma çözümsüzdür.

##### 4.1. Yalıtılmışlık

Çatışma yalıtılmış olarak tecrübe edilmektedir. Öncelikle madencilerin sorunlarıyla ilgili üst kademelere ulaşmaları neredeyse olanaksızdır. İletişim kanalları genellikle kapalıdır ve iletişim yukarıdan aşağıya tek yönlüdür. Madenciler amirlerine sorunları iletse bile, yukarıya giden ve gitse bile dikkate alınan bilgi çok sınırlıdır. Sorun ve kaza bilgisi mümkün olduğunca yalıtılır ve amirle madenci arasında bir çatışma konusu olarak kalır. Çatışma alt kademelerde devam eder:

“Pek muhatap olamazsın zaten. En fazla başındaki teknikerle veya çavuşla muhatap olursun. Birim amirlerine kadar, müdürlere kadar çıkıp da derdini zaten izah etme durumun, lüksün yoktur. Senin yerin işindir, işçinin işidir.”

Madenciler amirlerinden kötü muamele görmektedirler. Madenciler hakarete ve psikolojik baskıya uğramakta, kişilikleri ezilmektedir. Madencilere çoğu zaman yerine yenisi konabilecek bir üretim girdisi gibi davranılmaktadır. Cezalandırma aracı olarak kullanılan kaba, insanlık onuruna aykırı davranışlar teknik konuların bile bireyselleşmesine yol açar:

“Ve adama şey yapıyor bir tane tekme vuruyor beline, motora yapıyor. Çocuk çıktı dışarı, vururken de dizini vuruyor. Hem beli hem dizi. Bir de iki tane tokat vuruyor çavuş çocuğa. Yukarı çıkıyor. Hemen diyor git çıkışını verdim senin diyor. Bunu söyleyen çavuş.”

Madenciler arasında amirlerle iyi geçinenler, diğer madencilerin davranışları hakkında amirlere bilgi taşıyanlar, şirketi zor durumda bırakacak kaza gibi durumlarda şirketten yana tavır alanlar nispeten rahat koşullarda çalışmaktadırlar. Bazıları şirket denetimindeki sendikada temsilci olmakta ve madenin zor koşullarından kurtulmaktadırlar. Bu durumda ödül de ceza gibi bireysel bir nitelik kazanmakta, ödül ve ceza üretim odaklı pratiklerin onaylanması için kullanılmaktadır:

“Benim gibi, 1600 lira alan arkadaş, sendika temsilcisi seçiliyor ya da yönetici seçiliyor. Maaşı 10bin lira oluyor. Bu adam 1500 lira alırken birden 10bin lira almaya başlayınca işçiyi savunur mu? Tabii ki sermayeyi savunacak.”

Hak arama da bireyseldir. Bazı madenciler kendilerini ezdirmemekte, hakaretlere karşılık vermekte ve sorunlarıyla ilgili geri adım atmamaktadırlar. Bu gibi durumlarda bireysel kazanım mümkündür. Fakat bu durumlar istisnaidir. Madenciler hem ceza hem ödülün bireyselliğiyle bölünmüştür. Dayanışma yer altındaki günlük risklerle başetmeyle sınırlıdır; bu tip bir dayanışmayla üretim odaklı anlayışın değişmesi söz konusu değildir:

“Aşağıda karar alıyoruz, yani bunu yaşadım ben, sıkıntımızı gidip müdüre anlatacağız, 30 kişi oluyoruz, müdürün yanına çıkacağız 30umuz da beraber, sıkıntımızı söyleyeceğiz. Müdürün yanına gittiğimizde bir bakıyoruz arkamızda 5 kişi kalmış. 25 kişi yok.”

Çatışma bireysel kaldıkça ve madenciler ortak sorunları için bir araya gelemedikçe haksız cezalara ses çıkarılmaz. Cezalar bireysel karşı çıkışların sonuçlarına dair örnek olurlar ve üretim düzeninin devamını sağlarlar. Cezalar arasında ücret kesilmesinin yanısıra, riskli işlerde çalıştırılma da bulunur. İşten çıkarma tehtidiyse sürekli. Madenci işten çıkarılmayı göze alsa bile, sonrasında başka bir madende iş bulmasının da önüne geçilebilir:

“Ben İmbat’a iş başvurusunda bulundum. Güvenlikte benim fotoğraflarım olduğu söylendi mesela. “Kesinlikle gelme, senin iş olmaz. Güvenlik kapısında fotoğraflarınız var sizin. İşte bu sendika şeylerinde yürüyüşlerde bilmem nerelerde ön plana çıktığınız için”. Her yerde fişliyoruz.”

Madencilerin şirketle bağını aslında taşeron veya dayıbaşı denen ve genellikle amir konumunda bulunan kişiler kurarlar. Dayıbaşı madenciyi genellikle hemşehrlik veya tanıdıklık yoluyla işe alan kişidir. Madenci ve dayıbaşı arasında şirket dışında gelişen gayriresmi bağ şirket içinde resmileşse de kişiselik devam eder. Bu ilişki çatışmanın bireyselleşmesine yardımcı olur. Sendikayla da bağları olan dayıbaşına bağlılıkla birlikte, madencilerin alternatif örgütlenmeler oluşturmaları zordur. Dayıbaşılar gerekirse madencilerin iletişimini engellerler, karşı çıkanları kara listeye alırlar veya işten atarlar ve hatta başka bir madende iş bulmalarına engel olurlar. İletişim olmayınca bireysel çatışma daha güçlü hissedilir. Bu çatışmanın madencilerin güvenliğini artıracak şekilde yapısal dönüştürücülük gücü yoktur. Aksine dayıbaşı tarafından var olan düzeni güçlendirmek ve üretim baskısını yoğunlaştırmak için kullanılır:

“Madende şöyle, deneyimli, daha önce ağırlıkla çavuşluk, başçavuşluk, formenlik yapmış madenlerde, ustabaşılık yapmış insanların, deneyimli insanların, kendi bulundukları yerlerden ücret karşılığı eleman toplayarak işyerlerine getiriyorlar. Her dayıbaşının 100, 150, 200 tane işçisi var. İşçi başına



ortalama 50 lira gibi bir para alıyorlar. Artı, üretimi arttırdıkça, daha fazla üretim yaptıkça da üretimden pay alıyorlar. İşçilerin sırtından. Bu işçilerin işe alınması işten çıkartılması genellikle bunların iki dudağı arasında.”

#### 4.2. Çözumsuzlük

Çatışmanın ikinci özelliği çözümsüzlüğüdür. Güvenlik kaygısıyla çalışan madenciyle üretim odaklı amirler arasında bir çıkar zıtlığı ve çatışma bulunmaktadır. Madenci işini kaybetmeden hayatta kalma çabası içindeyken, şirket en kısa sürede en çok karı edinme derdindedir. Bu ilişkide madenci harcanabilir bir kaynaktır. Bu nedenle şirket ve amirleri riskten ve çatışmadan kaçınmamakta, hatta işbirliği yerine daha kolay ve ucuz olan çatışmayı çözümsüzce sürdürmeyi tercih etmektedirler:

“Çünkü ne kadar fazla kömür çıkarırsan başındaki amirinden müdürüne kadar hepsi prim alıyor. Bir tek işçi prim alamıyor. Bu sebepten dolayı baskıyla, baskı gereği insanlar ister istemez ya kazalanabiliyor, sakat kalabiliyor veya ölebiliyor. Eskiden de çok tek tek ölümlü kazalar yaşıyorduk. Ama bunlar tek tek olduğu için çok da göze batmıyordu.”

Madencilerin üretimden pay alabilmeleri bir aylık çalışmayı eksiksiz tamamlayabilmelerine bağlıdır; madenin zor koşullarında bu istisnai bir durumdur. Daha fazla üretim amirler ve şirket için daha fazla kazançken, bu madenciler için güvenliğin daha da önemsizleşmesi ve hayati risklerin artması demektir. Bu karışıklık sürekli bir risk ve çatışma ortamı doğurur. Çatışmayla birlikte üretim risklerin neredeyse yönetilemez olduğu noktaya dek sürdürülür. Emniyetçi bile üretim odaklı olmak durumundadır; çünkü emniyete harcanacak zaman üretimden harcanacak zamandır. Emniyet amiri, üretim amiriyle karşı karşıya gelmek yerine sorumluluğu madenciye yükler. Emniyet konusunda tedbir alması istenen madenci, üretim amirinin üretime devam baskısıyla karşılaşır. Madenci bu zıt yönlü baskıları göğüslemeye çalışırken, her iki amirle çatışmak zorunda kalır. Üretim-güvenlik çelişkisi koşullarında madenci ve amirler arasındaki çatışma tekrarlar ve çözümsüz kalır:

“Ya işte mümkün değil de işte siz yine emniyetçinin dediğini yapın bilmem ne filan. Aynen böyle. Ya bu sefer vardiya amiri, bu sefer üretim amiri şey yapıyor. Hayır diyor, siz emniyetçinin dediğini... Ama aşağıya vardığınız zaman mesela ikisi de mühendis ama birbirlerini görmüyorlar. Ya emniyetçi bize böyle dedi. Sen onu işte affedersin de siktir et boş ver. Biz üretimimize, kömürümüze bakalım. Vardiya sonu bak tonaj nerde. Bir şey olmaz. Bu sefer emniyetçi geliyor, sakın bunu bu şekilde yapma.”

Madenciler resmi amirleri konumundaki fakat tecrübesiz mühendisleri dikkate almayabilirler. Kuramsal mühendislik bilgisi tecrübeyle edinilen madenin bilgisiyle tamamlanmadıkça mühendisleri dinlemek kaza riskini artırabilir. İtaatsizlik durumuysa tecrübesiz mühendislerle bir çatışma hali yaratır. Aynı zamanda, güvensiz emri uygulamama kuralına karşın, madencileri gerektiğinde suçlamak için elverişli bir haldir. Bu çözümsüz hal, madenciyi yine güvenlik ve işsizlik kaygısıyla üretim baskısı arasında bırakır:

“Öncelikle çalışması gerekiyor bu adamın ocağı öğrenmesi lazım, nasıl çalışıyor görmesi lazım. Geliyor ertesi gün al sen emniyetçisin böyle bir şey olamaz. Bu baştan savma olayının son noktasıdır. Gel sen iki günlük mühendisi başımıza

koy ama işi bilmiyor ve sana işin nasıl yapılacağını emrediyor. Bu şekilde yapacaksın diyor ve işin o şekilde olmayacağını da biliyoruz. Onun karşısında bunu iddia edemiyorsun o kadar çok yetki veriyorlar ki sonuçta mühendis.”

Madenciler genellikle çalışma koşullarına dair sorunlara çözüm üretildiğini göremezler. Şikayetlerin dikkate alındığı az sayıda durumda çözümler daha çok o andaki duruma yönelik, kısa vadelidir. Madencileri temsil etmesi ve sorunlara çözüm bulması gereken sendika işlevsizdir. Buna karşın madenci işsizlik kaygısıyla, aynı koşullarda çalışmaya devam eder. Böylece amirle madenci arasındaki çatışma da üretim odaklı işleyiş de aynı şekilde sürer:

“Ocağın genelinde sıcaklık bu sefer sıcak havaya dönüşüyor. Ocak geneli yanmaya başlıyor. Ama sen bunu vardiya amirine mesela ben kendi adıma söyleyeyim, vardiya amirine, başımdaki amire ben bunu birkaç defa sordum. Dedim ki bu ocak ağzı çift olduğu halde bu kadar hava akımına rağmen bu ocağın içi niye çok sıcak kardeşim bir anormallik var bunda. Ya işte mekanizelerden kaynaklı siz buna kulak vermeyin. Ya nasıl kulak vermeyelim işte 300 arkadaşımız öldü.”

Üretim odaklılık güvensizlikle beraber gayri-insani koşullara yol açar. Madenci yapamayacağı işlere zorlanır. Ekipmanları yenilenmez. Sürekli kayıpların ve kazaların olduğu madende üretime ara verilmez. Tuvalet ve yemek ihtiyaçlarının aynı yerde giderilmesi gerekebilir. Kaba dayak gözlemlenir. Baskıyla üretimi arttıran amirler ödüllendirilir; baskıyı madencilere yansıtmayan amirler genellikle konumlarını kaybederler. Güvensizliğe eklenen bütün bu koşullar sürekli bir mücadele ve çözülemeyen bir çatışma haline işaret eder:

“Hepsi kötü diyemem iyi davrananlar da vardı. Bir amirim vardı vicdanlı davrandığı için sadece adamın çıkışını verdiler.”

## 5. SONUÇ

Bu çalışmada, çatışma ilişkisini kurumsal muhafaza işine dönüştüren iki özellik tespit edilmiştir. Soma’daki madenlerde çatışmanın yalıtılıp yapılaşmasının önüne geçilmesi ve çözümsüz şekilde sürdürülüp koşulların yeniden üretilmesi, çatışmayı üretimin güvenliğe baskın çıktığı kurumsal pratiklerin muhafaza aracı haline getirmiştir. Çatışmanın alt kademelere mümkün olduğunca devri ve yalıtılması ve sürekli çözümsüzlük hali, madenci ve amir arasındaki çatışma ilişkisini güvenliğin ikincil önemde bile olmadığı kurumsal yapının destekleyicisi yapar.

Bu çalışma, hem çatışma ilişkisini doğrudan ele alıp kimi özelliklerini ortaya koyması hem de bu ilişkinin muhafaza yönünü vurgulaması açılarından literatüre katkı sunmaktadır. Var olan çalışmalarda bir kurumdaki farklı gurplara ait alt-anlamların ve pratiklerin çatışma nedeniyle grup içinde vurgulanıp güçlenmelerinden bahsedilmektedir (Symon vd., 2008; Zilber, 2002). Bu çalışma genel bir kurumsal pratikler kümesinin, madenlerdeki üretim odaklı pratiklerin, sürekliliğini ve muhafazasını mümkün kılan iki özelliği ortaya koymuştur. Soma’da aslında çatışmayla madenlerdeki koşullar yeniden üretilmektedir. Çatışma bu koşullar için bir yeniden üretim ve muhafaza aracı olduğu kadar, üretim-güvenlik çelişkisinden kaynaklanan aynı koşulların da sonucudur. Dolayısıyla bu çalışma, üretim koşullarında değişim olmaması

durumunda çatışmanın kurumsal muhafazayla sonuçlanabileceğini işaret etmektedir. Bu durumda çatışmanın dönüştürücülüğü, çatışmayı üreten koşulların anlaşılmasına ve değiştirilmesine bağlıdır. Aynı zamanda bu çalışmada ortaya konan iki temel özelliğe odaklanan bir değerlendirme ve değişim süreci gerekli görünmektedir. Soma'daki madenlerde çatışmanın dönüştürücü olabilmesi, öncelikle çatışmanın yapısal niteliğinin görünür olmasıyla ve genelleşmesiyle ve çatışma konusu sorunların yavaş yavaş ve teker teker de olsa gelecekte tekrar ortaya çıkmalarını önleyecek bir anlayışla çözülmesiyle mümkündür.

#### KAYNAKÇA

- Collien, I., Sieben, B., ve Müller-Camen, M. (2016). Age work in organizations: Maintaining and disrupting institutionalized understandings of higher age. *British Journal of Management*, 27, 778-795.
- Creed, W. E. D., Dejordy, R., ve Lok, J. (2010). Being the change: Resolving institutional contradiction through identity work. *Academy of Management Journal*, 53, 1336-1364.
- Currie, G., Lockett, A., Finn, R., Martin, G., ve Waring, J. (2012). Institutional work to maintain professional power: Recreating the model of medical professionalism. *Organization Studies*, 33, 937-962.
- Dacin, M. T., Munir, K., ve Tracey, P. (2010). Formal dining at Cambridge colleges: Linking ritual performance and institutional maintenance. *Academy of Management Journal*, 53, 1393-1418.
- Denzin, N. K. ve Lincoln, Y. S. (2000). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. Norman K. Denzin ve Yvonna S. Lincoln (Eds.). *Handbook of Qualitative Research* (ss. 1-32) içinde. Thousand Oaks: Sage.
- Empson, L., Cleaver, I., ve Allen, J. (2013). Managing partners and management professionals: Institutional work dyads in professional partnerships. *Journal of Management Studies*, 50, 808-844.
- Gephart, R. P. (1997). Hazardous measures: An interpretive textual analysis of quantitative sensemaking during crises. *Journal of Organizational Behaviour*, 18 583-622.
- Gephart, R. P. ve Pitter, R. (1995). Textual analysis in technology research: An investigation of the management of technology risk. *Technology Studies*, 2, 325-356.
- Glaser, B. G. ve Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Grafstrom, M. ve Windell, K. (2012). Newcomers conserving the old: Transformation processes in the field of new journalism. *Scandinavian Journal of Management*, 28, 65-76.
- Koskela-Huotari, K., Edvardsson, B., Jonas, J.M., Sorhammer, D., ve Witell, L. (2016). Innovation in service ecosystems - Breaking, making, and maintaining institutionalized rules of resource integration. *Journal of Business Research*, 69, 2964-2971.

- Lawrence, T. B. ve Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence, ve Walter R. Nord (Eds.). *Handbook of Organization Studies* (ss. 215-254) içinde. London: Sage.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R., ve Leca, B. (2009). Introduction: Theorizing and studying institutional work. Thomas B. Lawrence, Roy Suddaby, ve Bernard Leca (Eds.). *Institutional Work* (ss. 1-27) içinde. New York: Cambridge University Press.
- Lefsrud, L. M. ve Meyer, R. E. (2012). Science or science fiction? Professionals' discursive construction of climate change. *Organization Studies*, 33, 1477-1506.
- McCann, L., Granter, E., Hyde, P., ve Hassard, J. (2013). Still blue-collar after all these years? An ethnography of the professionalization of emergency ambulance work. *Journal of Management Studies*, 50, 750-776.
- Styhre, A. (2013). Gender equality as institutional work: The case of the Church of Sweden. *Gender, Work and Organization*, 21, 105-120.
- Symon, G., Buehring, A., Johnson, P., ve Cassell, C. (2008). Positioning qualitative research as resistance to the institutionalization of the academic labor process. *Organization Studies*, 29, 1315-1336.
- Wright, A. L., Zammuto, R. F., ve Liesch, P. W. (2017). Maintaining the values of a profession: Institutional work and moral emotions in the emergency department. *Academy of Management Journal*, 60, 200-237.
- Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of rape crisis center in Israel. *Academy of Management Journal*, 45, 234-254.

## İŞ ZENGİNLEŞTİRMENİN YENİLİKÇİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Kemal EROĞLUER<sup>1</sup>  
Hasan BOZTOPRAK<sup>2</sup>

### Özet

Örgütler günümüz şartlarında küreselleşmenin de etkisiyle yoğun ve yıkıcı rekabet ile mücadele ederek varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadır. Bu mücadelede çalışanların rolü ve önemi ise giderek artmaktadır. Özellikle çalışanların yenilikçi katkılar yapmaları örgütler için oldukça önemli hale gelmiştir. Bu konuda çalışanların moral ve motivasyonlarının artırılmasının yenilikçi davranışlarını olumlu etkileyeceği yazında fazlaca dillendirilmektedir. Bu çalışma bu minvaldeki görüş ve yaklaşımları test etmeye yönelik olarak iş zenginleştirme, çalışanların yenilikçi davranışları ve örgütsel destek arasındaki nedensel ilişkiyi ele almaktadır. Devlet ve Vakıf üniversitelerinde görev yapan 124 öğretim elemanının katılımıyla yapılan çalışma sonucunda elde edilen veriler SPSS 22 paket programı ile analiz edilmiştir. Betimleyici analizler, yapı geçerliliğini test etmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü ölçmek için korelasyon analizi, değişkenler arasındaki nedenselliği ölçmek için ise regresyon analizi ve düzenleyici etkiyi belirlemek üzere hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda iş zenginleştirmenin yenilikçilik üzerindeki etkisine dair oluşturulan hipotezim doğrulandığı ancak örgütsel desteğin bu ilişkide düzenleyici rolünün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Zenginleştirme, Yenilikçilik (İç Girişimcilik), Örgütsel Destek Algısı

## THE MODERATING ROLE OF ORGANIZATIONAL SUPPORT PERCEPTION IN THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB ENRICHMENT AND INNOVATIVENESS

### Abstract

Organizations try to maintain their existence by struggling with intense and destructive competition with the effect of globalization either in today's conditions. In this struggle, the role and importance of employees gradually increase. Making innovative contributions of employees, especially, becomes quite important. It is excessively expressed in this subject that, enhancing the morale and motivations of the employees will positively affect their innovative behaviors. Job enrichment in this work intended for testing such approaches and views deals with causal relationship between organizational support and employees' innovative behaviors. The data obtained as a result of the study with the participation of 127 academic staff who work at state university and foundation university have been analyzed with the SPSS 22 package program. Descriptive analyses, explanatory factor analysis to test construct validity, correlation analysis to measure the strength and direction of the relationship among variables, regression analysis to measure causality among variables, and hierarchical regression analysis in favor of determining the moderating effect, were used. In consequence of analysis. It has been concluded that the hypothesis to test the effect of job enrichment on the innovativeness is confirmed, but organizational support does not have a moderating role in the effect of job enrichment on innovation

**Keywords:** Job Enrichment, Innovativeness (Intrapreneurship), Percieved Organizational Support

### GİRİŞ

Özellikle iletişim, bilişim, üretim ve ulaştırma teknolojilerindeki hızlı ve devrimsel gelişmeler küresel ölçekte toplumsal, iktisadi, siyasi ve kültürel değişimleri de beraberinde getirmektedir. Toplumsal yaşamın önemli bir aktörü

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Milli Savunma Üniversitesi Kara Harp Okulu İşletme ve Yönetim Bilimleri Bölümü, [k\\_eroглуer@yahoo.com.tr](mailto:k_eroглуer@yahoo.com.tr)

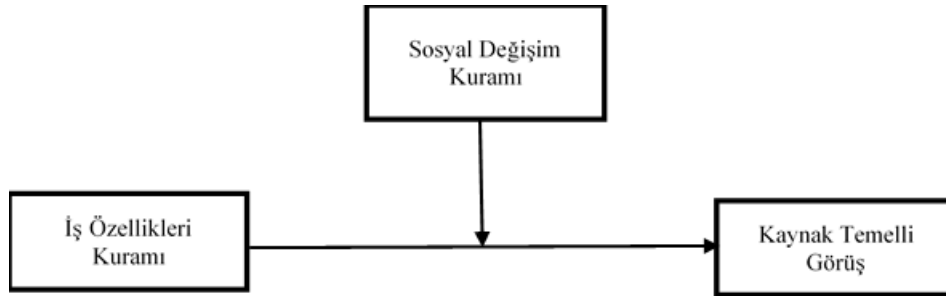
<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Beykent Üniversitesi İşletme (İngilizce) Bölümü, [hasan.boztoprak@gmail.com](mailto:hasan.boztoprak@gmail.com)

olan örgütler de bu değişim ve dönüşümlerden doğrudan etkilenmekte ve değişen şartlara uyum sağlamaya zorlanmaktadır. Örgütlerin değişim yapabilmesi bünyelerindeki yönetici ve çalışanlardan oluşan insan kaynağına bağlıdır. Nitelikli işgücüne sahip olan örgütler gerek değişime ayak uydurma gerekse değişime öncülük etme avantajına sahip olmaktadır. Ancak nitelikli iş gücüne sahip olmak değişim için tek başına yeterli olmamakta iş zenginleştirme gibi uygulamalarla çalışanların moral, motivasyon ve yetkinliklerinin gelişmesi sağlanmalıdır.

Çalışanların motivasyonlarını artırmaya yönelik olarak uygulanan işin kapsam ve niteliğinin değiştirilerek onların karar verme ve inisiyatif kullanmalarını sağlayan iş zenginleştirme uygulamalarının yenilikçilik davranışını olumlu yönde etkileyebileceği değerlendirilmektedir. Günümüzde örgütün önemli bir kaynağı olarak görülen çalışanlara örgüt tarafından sağlanan desteğin bu ilişkide etkisi olduğu, çalışanlara yönelik olumlu uygulamaların onların örgüte yönelik destekleyici davranışlarını artırabileceği düşünülmektedir. Yine örgütsel desteğin de iş zenginleştirme ve yenilikçilik arasındaki ilişkide ne derece bir öneme sahip olduğu da sorgulanması gereken bir meseledir. Bu çerçevede çalışmada iş zenginleştirmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin düzenleyici rolü de ele alınacaktır. Bu yönüyle çalışma, özellikle çalışan-işyeri arasındaki bağın ve ilişkilerin farklı bir hal aldığı günümüzde çalışanların görüş ve düşüncelerini yansıtmaları açısından önem kazanmaktadır.

### 1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmada olgular arası ilişkiler iş özellikleri kuramı, sosyal değişim kuramı ve kaynak temelli görüş zemininde incelenecektir. Bu çerçevede iş zenginleştirme olgusu iş özellikleri kuramı, örgütsel destek olgusu sosyal değişim kuramı ve iç girişimcilik kapsamındaki yenilikçilik olgusu ise kaynak temelli görüş bağlamında incelenmiş ve tartışma zemini oluşturulmuştur.



Şekil 1. Kuramsal Araştırma Modeli

İş özellikleri kuramı, Hackman ve Oldham'ın 1976 yılındaki önemli eserine uzanmaktadır. Kuram, zenginleştirilmiş ve motive edici iş özellikleri sayesinde çalışanların işe dair olumlu bilişsel, psikolojik ve duygusal tutum geliştireceklerini öne sürmektedir (Johari ve Yahya, 2016: 556). Hackman ve Oldham (1976: 256), temel iş boyutlarının önemli psikolojik durumlar üzerinden kişisel ve görev çıktılarını etkilediğini öne sürmektedir. Yazarlar, temel iş boyutlarını beceri çeşitliliği, görev tanımı, görevin önem düzeyi, özerklik ve geribildirim olarak ifade etmişlerdir. Beceri çeşitliliği, görev tanımı ve görevin önem düzeyi yapılan işin deneyime dayalı anlamlılığını şekillendirerek

çalışanların bireysel durumunu etkilemektedir. Bu üç boyutu tamamlayıcı olarak özerklik, iş çıktılarına dair sorumluluğu ve geribildirim ise yapılan işlerin gerçek sonuçlarına dair bilgiyi şekillendirerek psikolojik durumu etkilemektedir. Bu sürecin sonucu olarak da işe dair içsel motivasyon, iş performansı ve tatmin artarken devamsızlık ve personel devir oranı azalarak olumlu çıktılar elde edilmektedir.

Diğer yandan kaynak temelli görüş, rekabet avantajı elde etmek için örgütlerin sahip oldukları kaynaklara bakmaları gerektiği düşüncesinden hareketle ortaya çıkmış (Barney ve Clark, 2007: 14) ve örgütlerin kaynaklara ve bu kaynakları kullanma yeteneğine sahip olma açısından farklılık gösterdiğini varsaymaktadır. Başka bir ifadeyle örgütler arasındaki farklılıkların temel kaynağı, sahip oldukları kaynak ve yeteneklerdir (Peteraf, 1993: 179). İş özelliklerinin dikkate alınmasının, çalışanların bireysel beceri ve performanslarını artıracak uygulamaların benimsenmesini sağlayarak örgütsel yeteneklerin gelişmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Sosyal değişim kuramı, bir kesimin diğer kesim için de fayda üretecek şekilde davranması dolayısıyla ileriye dönük mütakabiliyeti baz alan örtük bir mecburiyetin ortaya çıkmasını açıklamaktadır (Hofmann ve Morgeson, 1999: 286). Kuramın yönetim ve organizasyon tarafındaki varsayım; yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkinin ücret, destek ve tanıma gibi faydalar konusunda karşılıklı çaba ve sadakat üzerine inşa edildiği düşüncesidir (Van Knippenberg vd., 2012: 153). Sosyal değişimler, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki yüksek kaliteli ilişkileri şekillendirmektedir. Sosyal değişim, doğrudan liderden çalışana yönelik bir ilişkiyi tanımladığı için destekleyici liderlik sosyal değişim şekli olarak kabul edilmektedir (Casimir vd., 2012: 367). Nitekim yüksek düzeyde algılanan örgütsel destek, çalışanların karşılığını vermelerigereken yükümlülük algısını ortaya çıkarmaktadır (Settoon vd., 1996: 220).

Çalışanların yaptıkları işin özellikleri yöneticileri ile olan ilişkilerini etkileme potansiyeline sahiptir. Bazı görevlerin gerektirdiği beceri, özerklik ve geribildirim ile görev tanımı ve görevin önemi, üstlerin desteğini gerektirmektedir. Diğer yandan da yönetici-çalışan arasındaki mübadeleye dayalı ilişkiler de örgütsel yeteneklerin gelişimi açısından önemlidir. Yöneticileri ile uyumlu bir mübadele ilişkisine sahip çalışanlar, örgütsel yetenekleri artıran ve pekiştiren katkı üretme potansiyeline sahiptir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1.İŞ ZENGİNLEŞTİRME

Sosyal ve ekonomik yaşamın önemli aktörlerinden olan örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek üzere iki veya daha fazla kişinin bir araya gelerek oluşturdukları sosyo-teknik sistemlerdir. Çalışanlar ise örgütlerin sosyal yönü oluşturmaktadır. Sosyal bir varlık olan insanın örgüt içinde programlanmış bir makine gibi çalışması çok zordur. Klasik teorinin çalışan profili içinde bulunduğumuz bilgi çağında artık geçerli olmamaktadır. Değişen çevresel koşullar, rekabet düzeyi,

müşteri talepleri örgütleri her geçen gün yenilikçilik ve yaratıcılık için zorlamaktadır. Örgütlerin yenilikçi ve yaratıcılığının temelinde çalışanları ve onların örgütleri için taşıdıkları olumlu düşünceleri yer almaktadır.

İş zenginleştirme, son dönemlerde üzerinde araştırmalar yapılan, çalışanın moral ve motivasyonu üzerinde önemli bir yere sahip bir kavram olup işin planlanması ve karar verme ile ilgilidir. İş zenginleştirme kavramına yönelik yapılan çalışmaları Hackman (1975), olgunun Herzberg ve Davis'e kadar uzandığını belirtmiş, Norton vd. (1979) ise çalışanların yaptıkları işlerde sorumluluk ve başarılarını artıran anlamlı değişiklikleri iş zenginleştirme olarak ifade etmişlerdir. Tanım olarak işlerin dikey olarak genişletildiği, çalışanların işleri ile ilgili inisiyatif sahibi oldukları ve kararlarını kendilerinin verdikleri bir yönetim uygulaması olarak ifade edilen iş zenginleştirme çalışanların beklentilerinin karşılanmasına yönelik olarak işin gerekli görülen nitelikleri üzerinde değişiklikler yapılması düşüncesine dayanmaktadır (Eren, Tokgöz ve Saylan, 2014, s. 93). İşin zenginleştirilme uygulamalarında Herzberg bazı ilkelerin izlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu ilkeler arasında işin güçlük derecesinin ve çalışan sorumluluklarının artırılması, iş planlanmasının işi fiili olarak yapan çalışanlara bırakılması, geribildirim sağlanması ve çalışanlara yeni tecrübeler kazanmaları için olanak sağlanması yer almaktadır. Bununla birlikte kaliteden taviz vermeden kontrolün azaltılması, çalışanlara özdenetim imkânı sağlanması, çalışanların işin tamamını yapmalarına olanak verilmesi, yetkilerinin artırılması ve uzmanlaşmalarının sağlanması diğer ilkeler olarak sıralanmıştır (Özüçağlıyan, 2015, s. 5).

İş zenginleştirmenin çalışan ve örgütlere sağladığı önemli yararlar vardır. Bu yararlar arasında çalışanların yaptıkları işin basitlik ve monotonluğundan kaynaklanan sıkıcılıktan kurtulmalarına yardımcı olması, işin tamamında söz sahibi olan çalışanların işi başardıkları için yaşadıkları mutluluk, çalışanların kendilerini geliştirme imkânı bulmaları, çalışanlar üzerinde üst denetiminin azalarak özdenetimin artması, çalışanların uzmanlaşmasına imkân vermesi olarak ifade edilebilir. İş zenginleştirme uygulamalarının çalışanlara sağladığı yararlar ile birlikte örgüte de sağladığı yararlar mevcut olup Koçel (1999) bu yararları örgütün büyüme ve gelişmesini teşvik etmesi, motivasyonun artırılması ve dolayısıyla performansın artırılması, daha fazla verim alınmasını ve ayrıca devamsızlık, şikâyetler ve sermaye kaybı gibi olumsuzlukları azaltması olarak belirtmiştir. Nitekim iş zenginleştirme uygulamalarının bireysel yarar ve işlevlerinin yanı sıra daha iyi iş performansı elde edilmesinde de önemli yararları vardır (Taştan, 2008, s. 127). Bu faydalarının yanında planlamadan kaynaklanan maliyetlerin artması, çalışanlarla koordine edilmeden iş zenginleştirmeye başlanması neticesinde çalışanların direnç göstermeleri, teknolojiyen kaynaklanan engellerin başarı şansını düşürmesi gibi sakıncaları da vardır (Özüçağlıyan, 2015, s. 14).



## 2.2. YENİLİKÇİLİK

Yenilikçilik olgusu yazında iç girişimciliğin bir boyutu olarak ele alınmaktadır. İç girişimcilik kavramı 1970'li yıllardan itibaren incelenmeye başlanmış, örgütlerin performans ve devamlılığı üzerindeki olumlu etkileri nedeniyle 1980'li yıllardan günümüze değin üzerinde oldukça fazla çalışma yapılmıştır. İç girişimcilik kavramı ilk kez Pinchot (1985) tarafından ifade edilmiştir. Pinchot (1985) iç girişimciliği, "kurum içi" ve "girişimci" kavramlarının bir kombinasyonu olarak ele almış ve iç girişimcileri de örgüt içinde fikirleri gerçeklere dönüştüren bireyler olarak ifade etmiştir (Özkan ve Tosun, 2020, s. 328). İç girişimcilik Antoncic ve Hisrich(2001, s. 498) tarafından örgütün büyüklüğü dikkate alınmaksızın yalnızca yeni iş yatırımlarına değil aynı zamanda yeni ürün, hizmet, teknoloji, yönetim teknikleri ve rekabetçi yapı gibi diğer yenilikçi faaliyetler ve değişimlere götüren bir süreç olarak tanımlanmıştır. Kavram ayrıca Zahra (1995, s. 227) tarafından kurumsal girişimcilik olarak ele alınmış ve bir örgütteki yenilikçiliğin, girişimci çabaların ve yenilenme faaliyetlerinin tamamı şeklinde ifade edilirken Russell ve Russell (1992, s. 639) tarafından ise yenilik yoluyla örgütün yetkinliğinin geliştirilmesi olarak ifade edilmiştir (Söker, 2016, s. 10). Kavramın fikir babası Pinchot (1985, s. 15) da büyük kurumlar içerisindeki girişimcilik olarak görmüştür.

Yenilikçilik kavramı, Latince 'innovane' sözcüğünden gelmekte, yeni ve değişik bir şey yapmak anlamı taşımaktadır. Eraslan ve arkadaşları (2008, s. 24) kavramın İngilizce literatürde "innovation" olarak, Türkçe literatürde ise "yenilenme, yenilik veya yenilikçilik" olarak ifade edildiğini belirtmişlerdir (Erdem, Gökdeniz ve Met, 2011, s. 82). Günümüzde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri yıkıcı rekabet ortamında başarılı olmalarına bağlıdır. Rekabet edebilmek için örgütler müşteri talep ve isteklerine zamanında reaksiyon göstermek ve beklentileri karşılamak zorundadır. Nitekim müşteri talep ve istekleri günümüzde bir maliyet kalemi olarak değil örgütlerin yenilikçi aksiyon göstermeleri için bir katalizör görevi görmektedir. Örgütler bu sayede yenilik stratejilerini daha kolay ve başarılı bir şekilde uygulayabilmektedir.

Yenilikçilik, ürün ve hizmet yeniliklerini kapsadığı gibi teknoloji ve süreç yeniliklerini de kapsamaktadır. Antoncic ve Hisrich (2003, s.17) yeniliği ürünlerle ilgili yenilikler ve teknolojiyle ilgili yenilikler olarak ayırmaktadırlar (Ağca ve Kurt, 2007, s. 93). Schermerhorn (1989, s. 520) yenilikçiliği "örgütün normal çalışma rutininin bir parçası olarak yeni düşünceler yaratma ve onları uygulamaya koyma süreci"olarak ifade etmiştir. Örgütlerde faaliyetleri veya her hangi bir şeyi daha iyi yapmanın yolu süreç yeniliği, yeni veya farklılaştırılmış ürün ya da hizmetlerin geliştirilmesi ise ürün yenilikçiliği olarak ifade edilmektedir (Aslaner, 2010, s. 52).

Örgütsel düzeyde girişimcilik risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Covin ve Slevin (1986, s. 1991) iç girişimciliği "girişimcilik esaslı duruş" olarak nitelendirmişler ve yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma olarak üç boyut belirlemişlerdir (Kozak ve Yılmaz, 2010, s. 87-88). Bu çalışmada geliştirilen iç girişimcilik ölçeğinin yenilikçilik boyutu kullanılmıştır.

### 2.3. ÖRGÜTSEL DESTEK

Son dönemlerde yaşanan gelişmeler örgütler üzerinde pek çok açıdan etkiler yaratmış, pek çok uygulama ve sürecin değişime uğramasına neden olmuştur. Özellikle son 30 yıllık süreçte örgütler değişime ayak uydurmak veya değişimi gerçekleştirmek zorunda kalmışlardır. Bu değişimler örgütlerin en önemli sermayesi olan insan kaynaklarını da etkilemiştir. Bir maliyet unsuru olarak görülen çalışanlar bugün örgütlerin önemli bir değeri olarak görülmektedir. Örgütlerin çalışanlarına yönelik sergiledikleri destekleyici uygulamalar sayesinde çalışanlarda örgütlerine yönelik olumlu tutum ve davranışlar sergilemektedirler. Bu noktada önem kazanan bir olgu olarak örgütsel destek karşılıklı olarak çalışanlar ile örgütler arasındaki bağlılığı artırarak hem örgüt hem de çalışan açısından fayda sağlayacağı düşüncesine dayanmaktadır (Baş, 2020,s. 6).Hellmann ve arkadaşları (2006) algılanan örgütsel desteği, çalışanların görevlerini yerine getirirken sergilemiş oldukları performansın, örgüt tarafından değerli bulunmasıyla örgütün çalışanına katkı sağlaması, onun iyi oluşuna destek vermesi ve örgütün bu katkılarının çalışanlar tarafından olumlu şekilde algılanması olarak ifade etmişlerdir (Baş, 2020, s. 8). Eisenberger ve arkadaşları (1986, s. 500) ise örgütlerin çalışanların katılımına önem vermesi ve onların iyiliğini önemsemesine yönelik algılar ile çalışanları etkileyen faaliyetleri örgütün gönüllü olarak gerçekleştirdiğine dair duygular olarak ifade etmişlerdir (Taştan, İşçi ve Arslan, 2014, s. 122).

Algılanan örgütsel destek olgusunun kurumsal kökleri “sosyal değişim teorisine” uzanmaktadır. Bu teoriye göre çalışan algıladığı desteğe karşılık örgütüne daha fazla katkı sağlamakta ve çaba göstermektedir. Blau (1964), sosyal değişim teorisini sosyal alışveriş kapsamında açıklarken Eisenberger ve arkadaşları (1990) ise çalışanın olumlu çabasını, çalıştığı örgüte yönelik taşıdığı sadakat ve inancın bir göstergesi olarak ifade etmişlerdir. Nitekim çalışanlar örgütsel düzeyde desteklenerek doğru karar vermeleri ve hatalarını azaltmaları sağlanmakta (Whittaker ve Marchington, 2003, s.246), görev ve sorumluluklarına yönelik rollerini yapabilmeleri için bilgi ve becerileri artırılmakta (Armstrong, 2006,s. 97) ve böylece örgüte bağlılıkları güçlenmektedir (Demir, 2012,s. 51).

Algılanan örgütsel desteği örgütün adalet anlayışı ve uygulamaları kapsamında örgütsel adalet, yöneticilerin desteği, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve çalışanların demografik özelliklerinin etkilediği yazında ifade edilmektedir. Bununla birlikte algılanan örgütsel desteğin sonuçları arasında iş doyumu, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti, iş performansı sayılmıştır (Baş, 2020,s. 18).

### 3. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Çalışanların örgütlerine yönelik edindikleri olumlu duygular onların davranışları üzerinde olumlu etkilerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu etkiler çalışanların örgütlerine yönelik sergiledikleri olumlu davranışlarının artmasını sağlamakta ve bu da çalışanların örgütlerine yönelik olumlu düşünce ve davranışlarını pekiştirmektedir. Bu etkileşimi gösteren çalışmalar yazında

mevcuttur. Örneğin Eren vd. (2014, s. 101) tarafından yapılan çalışmada iş zenginleştirme ile çalışanları güçlendirme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine Yang ve Lee'nin (2009) Amerika'da 302 kamu çalışanı üzerinde yaptığı araştırma ve Niehoff ve arkadaşlarının (2001) yaptıkları araştırmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Örgütlerde monotonluğun ortadan kaldırılması ve çalışanların moral ve motivasyonlarının artırılmasına yönelik uygulamalardan birisi olarak iş zenginleştirme, çalışanlara işleriyle ilgili daha çok sorumluluk ve karar verme yetkisinin verilmesine dayanmaktadır. İş zenginleştirme uygulamaları çalışanların örgütlerine ve yaptıkları işlerine yönelik olumlu duygularını artırmaktadır. Çalışanların işlerine yönelik yenilikçi davranışlarda bulunmalarına neden olabilir. Kendini işin sahibi gibi gören çalışanın bu tür davranış göstermesi aynı zamanda olumlu bir örgüt kültürü ve örgütsel öğrenmeyle de yakından ilişkilidir. Gabriel, Odili ve Dukubo (2020) tarafından yapılan çalışmada iş zenginleştirmenin çalışanların yenilikçi davranışlarıyla önemli ölçüde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yazarlar, iş zenginleştirmenin; fırsatların keşfedilmesi, fikir üretme ve destekleme gibi konularda önemli bir etken olduğunu belirtmişlerdir. Dorenbosch, Van Engen ve Verhangen (2005) tarafından yapılan çalışmada da rollerin ve işlerin çalışanlar arasında rotasyona tabi tutulduğunu gördüklerinde çalışanların işleri daha çok sahiplendikleri ve işin geniş ve çeşitli beceri ve bilgi karışımını gerektirmesinin üretimi sahiplenmeleri ile olumlu yönde ilişkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Nitekim örgüt kültürü ile yenilikçilik arasında güçlü bir bağ söz konusudur. Destekleyici bir örgüt kültüründe çalışanlar için yenilik ve yenilikçilik büyük önem arz ederken katı kültüre sahip örgütlerde statükoculuk ön planda olduğundan yenilikçilik yeterli desteği görmeyebilir. Örgütlerde yeniliği ortaya çıkaracak ve hayata geçirecek olan örgüt çalışanlarıdır. Bu nedenle De Jong ve Kemp (2003) örgütlerde çalışanların fikirlerinin her kademe tarafından desteklenmesinin yenilikçi davranış geliştirmeleri ve performanslarını artırmalarını kolaylaştırdığını ifade etmişlerdir (Örnek ve Ayas, 2015, s. 101). Bu noktada yenilikçi davranışları destekleyici bir örgüt kültürünün oluşturulması yönetimin temel görevleri arasındadır. Kimberly (1986), yenilik ve örgüt arasındaki ilişkide yeniliğin kullanıcısı olarak örgüt yaklaşımı, yeniliği ortaya çıkaran/yaratan örgüt yaklaşımı, yeniliği hem ortaya çıkaran hem de kullanan olarak örgüt yaklaşımı, yeniliğe araç olarak örgüt yaklaşımı, kendisi bir yenilik olarak örgüt yaklaşımı olmak üzere beş yaklaşım ortaya atmıştır (Koyuncu, 2018).

Yazında örgütsel destek algısının çalışanların örgütsel özdeşleşme (Cheung ve Law, 2008), iş tatmini (Searle, Bright ve Bochner, 2001), iş performansı (Chow, Lo, Sha ve Hong, 2006), örgütsel vatandaşlık davranışıyla (Searle vd., 2001) yakından ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Riggall, Edmondson ve Hansen (2009), örgütsel destek algısı üzerine yaptıkları meta analizi sonucunda, algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı, iş tatminini, iş ve durumsal performansı olumlu yönde etkilediğini ve işten ayrılma niyetini azalttığını belirlemişlerdir

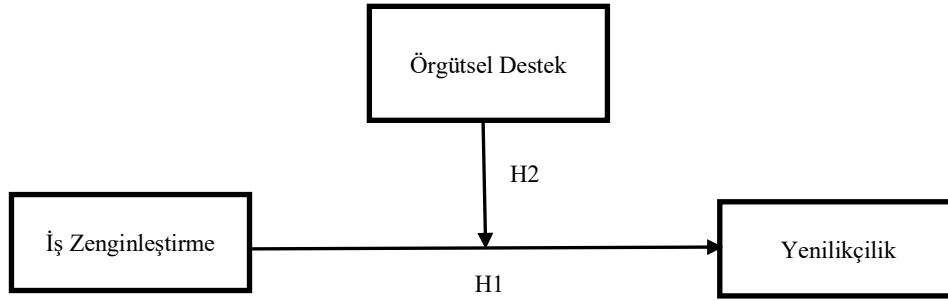
(Taştan, İşçi ve Arslan, 2014,s. 123).McNall vd. (2011,s. 133) yapmış oldukları çalışmada güçlü destekleyici çalışma ortamlarında çalışanların temel öz değerlendirmelerinden bağımsız olarak iş ve aile zenginleştirme algılarının yüksek olduğunu belirlemişlerdir.

Yukarıda verilen kuramsal bilgiler ışığında çalışmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir;

*H1: Çalışanların iş zenginleştirme algıları, yenilikçi iç girişimcilik davranışlarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.*

*H2: Çalışanların iş zenginleştirme algılarının yenilikçi iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel destek algıları düzenleyici etkiye sahiptir.*

Araştırmanın hipotezlerinden yola çıkarak oluşturulan araştırma modeli Şekil 2’de sunulmuştur.



Şekil2. Kavramsal Araştırma Modeli

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

İş zenginleştirmenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin düzenleyici rolünü belirlemek üzere hazırlanan soru formunun birinci bölümünde çalışmaya katılanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, kurumdaki çalışma süresi, bulunulan pozisyondaki çalışma süresi ve kurumdaki görev gibi ifadelerden oluşan toplam 7 adet ifade bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde Hackman, Oldham, Janson ve Purdy (1975) tarafından geliştirilmiş ve Eren, Tokgöz ve Saylan (2014) tarafından Türkçe'ye çevrilerek geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış olan beş ifade ve tek boyuttan oluşan iş zenginleştirme ölçeği bulunmaktadır. Soru formunun üçüncü bölümünde çalışanların yenilikçilik davranışlarını belirlemeye yönelik NikNor ve arkadaşları (2012) tarafından geliştirilmiş iç girişimcilik ölçeğinin yenilikçilik boyutu kullanılmıştır. Soru formunun son bölümünde ise Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen tek boyut ve 8 ifadeden oluşan algılanan örgütsel destek ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin maddeleri 5'li Likert Ölçeği şeklinde 1: Hiç katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen katılıyorum şeklinde kodlanmıştır.

### Ana Kütle ve Örneklem

Çalışmanın ana kütlelerini, Ankara ilinde devlet ve vakıf üniversitelerinde görevli akademisyenler oluşturmaktadır. Akademisyenlere google formlarda oluşturulan anket gönderilmiş yaklaşık 30 günlük süre içinde formu doldurarak geri dönüş yapan akademisyenlerden elde edilen 124 adet soru formu analize dahil edilmiştir.

### Analiz Yöntemi

Anket uygulaması sonucunda elde veriler SPSS 22.0 paket programı ile analize tabi tutulmuştur. Çalışmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılıklarını belirlemek için Cronbach Alpha güvenirlik analizinden faydalanılmıştır. Değişkenlerde mevcut ifadelerin uygunluğunu belirlemek üzere açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi için SPSS 22.0 paket programı ve doğrulayıcı faktör analizi içinse AMOS 22.0 programı kullanılmıştır. Yine değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek ve hipotezleri test etmek için SPSS 22.0 paket programında doğrusal regresyon analizi ile hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

### BULGULAR

#### Demografik Özellikler

Anket uygulamasına katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımları Tablo 1’de sunulmuştur. Analiz sonucuna göre araştırmaya katılan çalışanların büyük bölümü (%88,7) 31-50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Yine katılımcıların %91,9’u erkeklerden oluşmakta ve %88,7’si evli olup %95,1’i lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahiptir. Yine katılımcıların %70,1’i 11 yıldan daha fazla bir süredir mevcut kurumlarında çalışmakta ve %66,1’i de 5 yıldan daha kısa süredir mevcut pozisyonlarında bulunmaktadır.

Tablo 1. Demografik Özellikler

Demografi k Özellikler	Boyutlar	Dağ.	%	Demografi k Özellikler	Boyutlar	Dağ.	%
Yaş	18-30 arası	9	7,3	Kurumda Çalışma Süresi	0-1 yıl arası	3	2,4
	31-40 arası	32	25,8		2-5 yıl arası	23	18,5
	41-50 arası	78	62,9		6-10 yıl arası	11	8,9
	51 ve üzeri	5	4,0		11-15 yıl arası	16	12,9
	<b>Toplam</b>	<b>124</b>	<b>100</b>		16-20 yıl arası	23	18,5
Cinsiyet	Erkek	114	91,9	Medeni Durum	21 yıl üzeri	48	38,7
	Kadın	10	8,1		<b>Toplam</b>	<b>124</b>	<b>100</b>
	Toplam	124	100		Evli	110	88,7
					Bekâr	14	11,3
Eğitim Durumu	Lise	2	1,6	Bulunulan Pozisyonda Çalışma Süresi	Toplam	124	100
	Önlisans	4	3,2		0-1 yıl arası	22	17,7
	Lisans	36	29,0		2-5 yıl arası	60	48,4
	Y. Lisans	37	29,8		6-10 yıl arası	17	13,7
	Doktora	45	36,3		11-15 yıl arası	7	5,6
	<b>Toplam</b>	<b>124</b>	<b>100</b>		16-20 yıl arası	7	5,6
					21 yıl üzeri	11	8,9

### Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine geçmeden önce ölçekteki soru maddelerinin normal dağılıp dağılmadıkları kontrol edilmiş ve normal dağılım gösterdikleri belirlenmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. İş zenginleştirme ölçeği için yapılan açımlayıcı faktör analizi neticesinde 5 soru maddesinin açıklanan varyansı %64,22 ve KMO değeri de 0,755 olarak bulunmuştur. Ölçekteki tüm ifadelerin faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olduğu belirlenmiştir. Tek boyuttan oluşan iş zenginleştirme ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi neticesinde Cronbach's alpha değeri 0,86 olarak elde edilmiştir. Örgütsel destek ölçeği için yapılan açımlayıcı faktör analizi neticesinde 2 soru maddesinin faktör yükünün 0,50'nin altında kaldığı ve yine güvenilirlik analizi neticesinde de bu iki soru maddesinin ölçeğin güvenilirliğini düşürdüğü görülmüştür. Bu iki soru maddesi çıkarıldığında kalan 6 soru maddesinin açıklanan varyansı %60,53 ve KMO değeri de 0,791 olarak elde edilmiştir. Kalan altı ifadenin faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde çıktığı belirlenmiştir. Tek boyuttan oluşan ölçek için yapılan güvenilirlik analizi neticesinde Cronbach's alpha değeri 0,868 olarak elde edilmiştir. İç girişimcilik ölçeğinin bir boyutu olarak çalışmaya dahil edilen yenilikçilik için yapılan açımlayıcı faktör analizi neticesinde KMO değeri 0,796 olarak ve açıklanan toplam varyans ise %56 olarak elde edilmiştir. 6 soru maddesinin faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olduğu görülmüştür. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda da Cronbach's alpha değeri 0,842 olarak elde edilmiştir.

Ölçeklerin yapı geçerliliğini pekiştirmek adına doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Örgütsel destek ve iş zenginleştirme ölçeklerinin uyum iyiliği indeksleri veri setinin iyi uyum sergilediğini göstermektedir. Yenilikçilik ölçeğinde ise yalnızca RMSEA değeri sınırda olup diğer değerler verilerin iyi uyum sergilediğini göstermektedir.

Tablo 2. Ölçeklere İlişkin Uyum İyiliği İndeksleri

Ölçek	$\chi^2$	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA	RMR
Örgütsel Destek	4,469	0,745	0,988	0,957	0,988	1,000	0,000	0,025
İş Zenginleştirme	1,172	0,391	0,996	0,981	0,981	1,000	0,000	0,012
Yenilikçilik	9,740	1,391	0,974	0,921	0,968	0,991	0,056	0,018
İyi Uyum		$\leq 3$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,95$	$\geq 0,97$	$\leq 0,05$	$\leq 0,05$
Kabul Edilebilir Uyum		$\leq 5$	$\geq 0,85$	$\geq 0,85$	$\geq 0,90$	$\geq 0,95$	$\leq 0,08$	$\leq 0,08$

Kaynak: Karagöz(2019, s. 737).

### Korelasyon Analizi

Çalışmada öncelikle değişkenler arası ilişkilerin doğrusallığını ve yönünü görmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bağımlı değişken olan yenilikçilik ile bağımsız değişken iş zenginleştirme ve düzenleyici değişken

örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ( $r=0,327$ ;  $p<0,001$  ve  $r=0,292$ ;  $p<0,001$ ).

Tablo 3. Değişkenlere İlişkin Pearson Korelasyon Tablosu

No	n	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Yaşınız		1								
2 Cinsiyet		-0,104	1							
3 Eğitim Durumu		0,275**	-0,141	1						
4 Medeni Durum		-0,299***	0,082	-0,117	1					
5 Kurumda Çalışma Süresi		0,446***	-0,189*	-0,004	-0,205*	1				
6 Konumda Çalışma Süresi		0,097	0,041	-0,433***	-0,076	0,177*	1			
7 İş Zenginleştirme		0,179*	0,067	0,103	-0,083	-0,033	-0,012	1		
8 Örgütsel Destek		0,151	0,048	0,100	-0,065	-0,061	-0,006	0,986***	1	
9 Yenilikçilik		0,052	0,082	0,117	-0,252**	0,075	-0,109	0,327***	0,292***	1

S.124 \*  $p<0,01$  \*\*  $p<0,05$  \*\*\*  $p<0,001$ 

### Hipotez Testleri

Çalışmada daha sonra hipotez testlerine geçilmiştir. İlk hipotez için doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kurumda çalışma süreleri ve bulundukları pozisyonda çalışma süreleri kontrol değişkeni olarak modellere dahil edilmiştir. İş zenginleştirme algısının yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisini test etmek amacıyla kurulan Model I sonuçları bu etkinin anlamlı ve pozitif yönde olduğunu doğrulamaktadır ( $B=0,237$ ;  $p<0,001$ ). Bu bulgu hipotezin desteklendiğini ifade etmektedir.

Tablo 4. Doğrusal Regresyon Analizi

Değişkenler	Model I
<b>Kontrol Değişkenleri</b>	
Yaş	-,112
Cinsiyet	,220
Eğitim Durumu	,034
Medeni Durum	-,449**
Kurumda Çalışma Süresi	,047
Bulunulan Konumda Çalışma Süresi	-,045
<b>Bağımsız Değişken</b>	
İş Zenginleştirme Algısı	$H_1$ 0,237***
$R^2$	0,198
Düz. $R^2$	0,149
F Modeli	4,088***

Bağımlı Değişken: Yenilikçilik S.124 \*  $p<0,01$  \*\*  $p<0,05$  \*\*\*  $p<0,001$ 

Düzenleyici etkiyi test etmek amacıyla dört modelden oluşan hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu modellerden ilki olan Model II'de yalnızca kontrol değişkenlerinden oluşan regresyon modeli kurulmuş ve model anlamlı çıkmıştır. Model III'te kontrol değişkenleri ile birlikte bağımsız değişken olan iş zenginleştirme algısı modele dahil edilmiş ve model anlamlı çıkmıştır. Model III'te  $R^2$  değişiminin de anlamlı olduğu görülmektedir. Daha sonra düzenleyici değişken olan örgütsel destek algısı da dahil edilerek Model IV oluşturulmuştur. Model IV anlamlı çıkmasına karşın  $R^2$  değişimi anlamlı çıkmamıştır. Son olarak

bağımsız ve düzenleyici değişkenlerin etkileşimi de dahil edilerek Model V oluşturulmuş ve modelin anlamlı çıktığı görülmüştür. Fakat R<sup>2</sup> değişimi anlamlı bulunmadığından dolayı bulguların anlamlı çıkmadığı görülmüş ve düzenleyici etkiye yönelik oluşturulan ikincihipotez ret edilmiştir.

Tablo5. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model II	Model III	Model IV	Model V
<b>Kontrol Değişkenleri</b>				
Yaş	-0,054	-0,112	-0,124	-0,125
Cinsiyet	0,271	0,220	0,173	0,180
Eğitim Durumu	0,044	0,034	0,038	0,043
Medeni Durum	-0,475**	-0,449**	-0,430**	-0,420*
Kurumda Çalışma Süresi	0,033	0,047	0,039	0,039
Bulunulan Konumda Çalışma Süresi	-0,044	-0,045	-0,039	-0,038
<b>Bağımsız Değişkenler</b>				
İş Zenginleştirme Algısı		0,237***	0,876*	0,734
<b>Düzenleyici Değişkenler</b>				
Örgütsel Destek Algısı			-0,672	-0,717
<b>Etkileşim</b>				
İş Zenginleştirme Algısı x Örgütsel Destek Algısı	H <sub>2</sub>			0,028
R <sup>2</sup>	0,101	0,198	0,217	0,219
Düz. R <sup>2</sup>	0,055	0,149	0,163	0,157
ΔR <sup>2</sup>	-	0,096***	0,020	0,002
F Modeli	2,200*	4,088***	3,994***	3,554***
Bağımlı Değişken: Yenilikçilik	S.124	* p<0,01 ** p<0,05 *** p<0,001		

Yapılan analizler neticesinde hipotez sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H1: Çalışanların iş zenginleştirme algıları, yenilikçi iç girişimcilik davranışlarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.	<b>Kabul</b>
H2: Çalışanların iş zenginleştirme algılarının yenilikçi iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel destek algıları düzenleyici etkiye sahiptir.	<b>Ret</b>

## SONUÇ

Sürekli değişen günümüz dünyasında örgütlerin yoğun rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmesi çalışanlarına bağlıdır. Örgütlerde yeniliğe dönüşebilen entelektüel sermaye, örgüt performansını artırıcı özellik taşımaktadır (Örnek ve Ayas, 2015,s. 110). Nitekim değişimin bir motto haline geldiği günümüz dünyasında örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmesi konusunda çalışanların rolü ve önemi güçlenmiştir. Çalışanlar, hızlı bir şekilde değişen ve gelişen ekonomik, siyasal, sosyal ve toplumsal durumlardan doğrudan etkilenmekte, demografik bir parametre olan eğitim düzeyi her geçen gün yükselmekte ve diğer paydaşlarla birlikte çalışanların örgütlerden beklentileri de



farklılaşmaktadır. Değişimin ve küresel etkileşimin geçmişte hiç yaşanmadığı bir ölçüde gerçekleştiği günümüz dünyasında artık klasik yönetim anlayışlarının sergilenmesi örgütsel performans ve verimlilik üzerinde olumsuz yönde etkiler ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte iş dünyasının hızı ve değişkenliği çalışanların yaptıkları işleri de etkilemektedir. Örgütlerde çalışanlar aynı işi yaptıkları sürece iş yaşamları monotonlaşmakta ve zamanla işe ve örgütlerine karşı olumsuz duygu, tutum ve tavır geliştirmektedirler. Bu durumun önlenmesi ve çalışanların moral ve motivasyonlarının artırılması için iş zenginleştirme uygulamalarının önemli olduğu yazında ifade edilmektedir. Bu çalışmada da bu görüşleri destekler sonuçlar elde edilmiştir.

Yapılan çalışmada iş zenginleştirme, algılanan örgütsel destek ve yenilikçilik olguları arasındaki ilişki görgül olarak incelenmiştir. Ulusal ve uluslararası yazında önemli bir yere sahip olan olguların farklı bir araştırma platformu çerçevesinde ele alınabileceği görülmüştür. Çalışma bulguları, iş zenginleştirmenin, çalışanların yenilikçi davranışlarını da anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Örgütsel destek algısının bu ilişkideki düzenleyici rolünü tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi anlamlı sonuç vermemiştir. Bulgular, örgütsel destek algısının, iş zenginleştirme ile yenilikçilik arasındaki ilişkide düzenleyici role sahip olmadığını göstermektedir.

Çalışanların iş süreçleri üzerinde karar verme haklarının olması, özellikle işlerin planlanması ve icra edilmesinde yetki verilmesi, işi sahiplenmeleri ve bünyesinde bulundukları örgütü desteklemeleri için önemlidir. Bununla birlikte destekleyici bir yönetim ve örgüt ikliminin olması çalışanların örgütleri için daha fazlasını yapma istek ve gayretlerini artıracak ve yenilikçi çabalarını olumlu yönde etkileyecektir. Nitekim yaratıcılıklarını artırmak adına çalışanlar motive edilmeli, görüşlerine değer verilmeli ve çeşitli teknikler kullanılarak yenilikçi fikir geliştirmeleri sağlanmalıdır. Örgütsel yapı, yenilik yaratmaya uygun hale getirilmeli ve işletme içerisinde yenilikçilik desteklenmelidir. Ulaşılabilecek performans örgütler ve çalışanlar açısından daha etkili ve verimli sonuçlar ortaya çıkarabilecektir (Örnek ve Ayas, 2015, s. 111).

Örgütlerde yeniliğe dönüşebilen entelektüel sermaye, örgüt performansını artırıcı özellik taşımaktadır. Stratejik düşünebilen ve yüksek performansa ihtiyaç duyan örgütler, entelektüel sermaye ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi dikkate alarak planlama yapmalıdır (Örnek ve Ayas, 2015, s. 110). İş zenginleştirmenin çalışanların motivasyonu üzerinde önemli etkisi olduğu (Saleem, Shaheen ve Saleem, 2012, s. 158) girişimcilik motivasyonuna sahip çalışan ve yöneticiler ile işletme girimciliği arasında anlamlı ilişki olduğu (Polat, 2011, s. 227) yazında belirtilmiştir. Doğru (2018, s. 348) tarafından yapılan çalışmada algılanan örgütsel desteğin çalışanların yenilikçi davranışı üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Otel işletmelerinde Işık ve Hajiyeve (2018, s. 206) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuca ulaşılmıştır. Bu sonuçların çalışmanın kabul edilen hipotezi ile uyumlu olduğu belirlenmiştir.

Yapılan çalışmanın bazı kısıtları mevcuttur. Çalışmanın yalnızca bir sektörde ve belirli zaman diliminde yapılması bu kısıtlar arasındadır. İleride yapılacak çalışmalarda, farklı örneklem kitle ve büyüklüğü ile çalışmanın tekrarlanması durumunda farklı sonuçlar elde edilebilecektir. Yine örgütsel desteğin bu ilişkide aracı rolünün incelenmesi de anlamlı bulgular üretebilecektir. Ayrıca kullanılan metodolojinin de önemli bir kısıt olduğundan hareketle farklı ölçüm aracı ile analiz tekniklerinin kullanılması ile farklı sonuçlar elde etmek mümkündür.

## KAYNAKÇA

- Ağca, V. ve Kurt, M.(2007). İç girişimcilik ve temel belirleyicileri: Kavramsal bir çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 29, 83-122.
- Antoncic, B. and Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
- Antoncic, B. and Hisrich, R.D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Armstrong, M. (2006). *Handbook of human resource management practice*. London: KoganPage.
- Aslaner, E. (2010). Örgütsel değişim ve yenilikçilik: Bir özel okul örneği. (Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü). Erişim Adresi: [https://dspace.ankara.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12575/29964/Esra\\_Aslaner\\_tez.pdf?sequence=1](https://dspace.ankara.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12575/29964/Esra_Aslaner_tez.pdf?sequence=1)
- Barney, J. B. and Delwyn N. Clark, (2007). *Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press.
- Baş, M. (2020). Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolü - Erzincan'daki sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. (Doktora Tezi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü). Erişim Adresi: <https://www.yoktez.gov.tr>
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Casimir, G., Ng, Y. K., Wang, Y. K., and Ooi, G. (2014). The relationships among leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: A social-exchange perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 35, 366-385.
- Cheung, M. F. Y. and Law, M. C. C. (2008). Relationships of organizational justice and organizational identification: The mediating effects of perceived organizational support in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*, 14(2), 213-231.
- Chow, I.H., Lo, W.C., Sha, Z. and Hong, J. (2006). The impact of development experience, empowerment, and organizational support on

- catering service staff performance. *International Journal of Hospitality Management*, 25, 478-495.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1986). The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 628-639.
- De Jong, J. and Kemp R. (2003). Determinants of co-workers' innovative behaviour: An investigation into knowledge intensive services, *International Journal of Innovation Management*, 7(2), 189-212.
- Demir, M. (2012). Örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi: Havalimanı yer hizmetleri işletmelerine yönelik bir araştırma. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*. 14(1), 47-64.
- Doğru, Ç. (2018). The relationship between perceived support and innovative behavior: Analyzing the mediating role of work engagement. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 348-402.
- Dorenbosch, L., van Engen, M.L. and Verhangen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*. 14(2), 129-141.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. and Davis-Lamastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 71 (1), 51-59.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. and Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Eraslan, H., Bulu, M. ve Bakan, İ. (2008). Kümelermeler ve inovasyona etkisi: Turizm sektöründe uygulamalar. *SOİD Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5(3), 15-50.
- Erdem, B., Gökdeniz, A. ve Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisi: Antalya'da etkinlik gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 26(2), 77-112.
- Eren, M.Ş., Tokgöz, E. ve Saylan, O. (2014). Stratejik insan kaynakları yönetiminin işgören katılımı üzerindeki etkisi: İş zenginleştirme ve güçlendirme'nin düzenleyici etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19(2), 89-106.
- Gabriel, J.M.O., Odili, C.P. and Dokubo, O.E.M. (2020). Job enrichment and organizational innovative behaviour of telecommunication companies in port harcourt, rivers state, Nigeria. *Noble International Journal of Business and Management Research*. 4(7), 61-71.

- Hackman, R.J. (1975). Is job enrichment just a fad? *Harvard Business Review*, September- October: 129-138.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R., Janson, R. and Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 57-71
- Hackman, J. R., Oldham, G. R., Janson, R. and Purdy, K. (1975). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior And Human Performance*, 16, 250-279.
- Hellman, Chan M., Fuqua, D.R. ve Worley, J. (2006). A reliability generalization study on the survey of perceived organizational support: The effects of mean age and number of items on score reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 631-642.
- Hofmann, D. A. and Morgeson, F. P. (1999). Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 84, 286-296.
- Johari, J. and Yahya, K. K. (2016). Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 554-575.
- Işık, C. ve Hacıyeva, T. (2018). Bireysel yenilikçilik ve algılanan örgütsel destek düzeyi ilişkisi: İstanbul otelleri örneği. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 206-227.
- Karagöz, Y. (2019). *SPSS ve AMOS uygulamalı nitel-nicel karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği*. 2. Baskı. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Kimberly, J. R. (1986). *The Organization context of technological innovation*. In: D.D. Davis (ed.), *Managing Technological Innovation*, pp. 23-43. Jossey-Bass, San Francisco
- Koçel, T. (1999). *İşletme yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları
- Koyuncu, A.G. (2018). Örgütsel yenilik ölçeği: Uyarlama çalışması. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 7(17), 8-18. Erişim Adresi: <https://www.researchgate.net/publication/324973631>
- Kozak, M.A. ve Yılmaz, E.G. (2010). Otel yöneticilerinin iç girişimcilik algılamaları: Frigya bölgesi örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 85-97.
- McNall, L.A., Masuda, A.D., Shanock, L.R. and Nicklin, J.M. (2011). Interaction of core self-evaluations and perceived organizational support on work-to-family enrichment. *The Journal of Psychology*, 145(2), 133-149.
- Niehoff, B.P., Enz, C.A. and Grover, R.A. (1990). The impact of top-management actions on employee attitudes and perceptions. *Group and Organization Studies*, 15, 337-352.
- NikNor, M. N. I, Mahmood, R. ve Ab Rahim Roslan. (2012). The relationship between intrapreneurial orientation and job performance

- ongacademians in malaysianpublicuniversities. AseanEntrepreneurship Conference. 5-6 Nov. 2012, Kuala Lumpur, Malasia.
- Norton, S.D., Massengill, D. andSchneider, H.L. (1979). Is jobenrichment a successor a failure? *Human Resource Management*, 18(4), 28-37.
- Örnek, A. ve Ayas, S. (2015). Entelektüel sermaye ile yenilikçi iş davranışının işletme performansına etkisi: Bilişim sektörü uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 16(2), 91-116.
- Özkan, O.S. ve Tosun, B. (2020). Psikolojik sermaye-iç girişimcilik ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracı rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 16(2), 326-345.
- Özüçaglayan, H.N. (2015). İş zenginleştirmenin örgütsel çekicilik üzerine etkisi. (Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.) Erişim Adresi: <https://openaccess.maltepe.edu.tr/>
- Peteraf, M. A. (1993).TheCornerstones of Competitive Advantage: A Resource-BasedView. *Strategic Management Journal*. 14(3), 179-191.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*, New York: HarperandRow.
- Polat, D.D. (2011). Girişimcilik motivasyonu ve işletme yenilikçiliği arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik turizm işletmelerinde bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6 (2), 227-254.
- Riggle, R.J., Edmondson, D.R. ve Hansen, J.D. (2009). A Meta-Analysis of theRelationshipBetweenPerceivedOrganizationalSupportandJobOutcomes: 20 Years of Research.*Journal of Business Research*, 62, 1027-1030.
- Russell, R. D. andRussell, C. J. (1992). An examination of theeffects of organizationalnorms, organizationalstructureandenvironmentaluncertainly on entrepreneurialstrategy. *Journal of Menagement*, 18, 639-656.
- Searle, B.,Bright, J. E. H. andBochner, S. (2001). Helpingpeopletosort it out: The role of socialsupport in theJobStrain Model.*Work&Stress*, 15(4), 328-346.
- Saleem, S., Shaheen, W.A. andSaleem, R. (2012). Theimpact of jobenrichmentandjobenlargement on employeesatisfactionkeepingemployeeperformance as interveningvariable: A correlationalstudyfrom Pakistan. *KuwaitChapter of ArabianJournal of Business and Management Review*, 1(9), 145-165.
- Schermerhorn, J.R. (1989). *Management forproductivity*. 3rd Ed. John WileyandSons: New York.
- Settoon, R. P.,Bennett, N. andLiden, R. C. (1996). Socialexchange inorganizations: Perceivedorganizationalsupport, leader-memberexchange,andemployee reciprocity. *Journal of AppliedPsychology*, 81,219-227.

- Söker, F. (2016). İşletmelerde iç girişimcilik ve yönetsel-dönüşümsel liderlik: Karaman'da bir araştırma. (Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Erişim Adresi: <http://dosya.kmu.edu.tr/sbe/userfiles/file/tezler/isletme/fahrettinsoker.pdf>
- Taştan, M. (2008). İş yaşamı niteliği çalışmaları. *Verimlilik Dergisi*, 1, 127-151. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/verimlilik/issue/21746/233823>
- Taştan, S., İşçi, E. ve Arslan, B. (2014). Örgütsel destek algısının işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi: İstanbul özel hastanelerinde bir çalışma. *Pamukkale Üniversitesi SBE Dergisi*, 19, 121-138.
- Van Knippenberg, D., Van Prooijen, J.W. and Sleebos, E. (2013). Beyond social exchange: collectivism's moderating role in the relationship between perceived organizational support and organization citizenship behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 24(1), 152-160.
- Whittaker, S. and Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line: threat, opportunity or partnership? *Employee Relations*, 25(3), 245-261.
- Yang, S.B. and Lee, K.H. (2009). Linking empowerment and job enrichment to turnover intention: The influence of job satisfaction. *International Review of Public Administration*, 14(2), 13-23.
- Zahra, S. A. (1995). Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10, 225-247.

## İŞLETME BÖLÜMÜ ÖĞRENCİLERİNİN MESLEK SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ YAKLAŞIMI İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

Yasemin Hancıoğlu<sup>1</sup>

### Özet

Alternatif meslekler içinden kendine uygun olanın seçilmesi ve uyum sağlanmaya çalışılması şeklinde tanımlanan meslek seçimi, bireylerin hayatını etkileyen en önemli kararlardan birisidir. Bireylerin sık sık iş değiştirmesi, mevcut işinden memnun olmaması, çalışma koşullarından şikayet etmesi, motivasyon ve iş tatmininin azalması, ayrıca bu bireylerin sayısındaki artış, meslek seçiminde her zaman birey-meslek uyumunun göz önünde bulundurulmadığını göstermektedir. Meslek alternatiflerinden herhangi birini seçmek bir süre için bile olsa diğer alternatiflerden vazgeçmek anlamına gelmektedir. Bireyler kendilerine en uygun meslek alternatifini seçebilmek adına çeşitli faktörleri değerlendirmekte ve buna göre seçim yapmaktadır. Özellikle mezuniyet aşaması yaklaşan üniversite öğrencileri eğitimlerini sürdürürken aynı zamanda kendilerine uygun mesleği seçmek adına çabalamaktadır. Çalışmanın amacı, işletme bölümü öğrencilerinin meslek seçimini etkileyen faktörlerin karşılaştırmalı önem düzeylerinin belirlenmesi ve bunun sonucunda da hangi alternatifin en fazla tercih edildiğini tespit edebilmektir. Analitik Hiyerarşi Süreci yöntemi sonuçlarına göre, meslek seçimini etkileyen en önemli faktör ilgi alanına uygun bir işte çalışmaktır. Diğer faktörler ise sırasıyla; iş güvencesi, kariyer imkanları, çalışma ortamının özellikleri, mesleğin getirileri ve dış etkilerdir. En çok tercih edilen alternatif, kendi işyerinde çalışmaktır. Bu faktörlerin önem düzeylerinin belirlenmesi, daha meslek seçiminin başında olan öğrencilerin eğitilmesi, kamu ve özel sektörde ihtiyaç duyulan alanlara öğrencilerin ilgi alanlarına göre yönlendirilmesi ve girişimci sayısının artırılması açısından önemlidir.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer, Meslek Seçimi, Meslek Seçimini Etkileyen Faktörler, Üniversite Öğrencileri, Analitik Hiyerarşi Süreci

## EVALUATION OF THE FACTORS AFFECTING OCCUPATIONAL SELECTION OF BUSINESS DEPARTMENT STUDENTS WITH AN ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS APPROACH

### Abstract

The choice of occupation, which is defined as choosing the suitable one among alternative occupations and trying to adapt, is one of the most important decisions affecting the lives of individuals. The fact that individuals frequently change jobs, are not satisfied with their current job, complain about working conditions, decrease in motivation and job satisfaction show that individual-occupation harmony is not always taken into account in the choice of occupation. The number of these individuals is gradually increasing in working life. Choosing any of the occupation alternatives means giving up other alternatives, even for a while. Individuals evaluate various factors and choose accordingly in order to choose the most appropriate occupational alternative for them. In particular, university students, whose graduation stage is approaching, continue their education, while at the same time striving to choose the occupation that suits them. The aim of the study is to determine the comparative importance levels of the factors affecting the choice of occupation of the students of the business department and as a result to determine which alternative is most preferred. According to the results of the Analytical Hierarchy Process Method, the most important factor affecting the choice of occupation is working in a job appropriate to the field of interest. Other factors, respectively; safeguarding of job, career opportunities, characteristics of the working environment, returns of the occupation and external effects. The most preferred alternative is to work in your own workplace. Determining the importance of these factors is important in terms of educating students who are at the beginning of their occupation selection, directing students to the areas needed in the public and private sector according to their interests and increasing the number of entrepreneurs.

---

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Ordu Üniversitesi, Ünye Meslek Yüksekokulu, Muhasebe ve Vergi Bölümü, [yaseminhancioglu@odu.edu.tr](mailto:yaseminhancioglu@odu.edu.tr)

**Keywords:** Career, Occupational Selection, Factors Affecting Occupational Selection, University Students, Analytical Hierarchy Process

### GİRİŞ

Kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği iş ile ilgili deneyimlerdir (DeCenzo ve Robbins, 2007: 233). Kariyer bir bireyin karşılaşılabilecek olduğu psikolojik ödülleri, görkemi, olanakları ve daha iyi bir yaşam biçimini açıklamaktadır. Bireyin çalışma yaşamı boyunca yaptığı işler ve yer aldığı basamaksal mevkiler, bulunduğu konumla ilgili davranış ve tutumları içeren bir süreçtir (Aytaç ve Keser, 2017).

Çalışma yaşamında bireylerin işinden memnun olmaması, çalışma koşullarından şikayet etmesi, sık sık iş değiştirmesi, bununla birlikte bu kişilerin sayısındaki artış, kariyer tercihinde her zaman birey-meslek uygunluğunun dikkate alınmadığını ortaya koymaktadır. Özellikle genç bireylerin çalışma hayatında yer almaya hazırlanırken, beceri ve isteklerine uygun bir uğraşa yönlendirilerek bu alanda iş bulmasına yardımcı olmak, mesleğe yöneltme şeklinde ifade edilebilir (Razon, 1983a).

Artan genç nüfusun kariyer planlamasında karşı karşıya kaldığı problemler, gelişmekte olan ülkelerin sorunlarından biridir. Kariyer planlamasında kariyer hedeflerinin bireylere uygun olarak belirlenmemesi çoğu zaman bilgisizlikten kaynaklanmakta ve seçtikleri meslekte istemeyerek çalışan, mutsuz bireylerin sayısında artışa yol açmaktadır. Birey kariyer planlaması ile gelecekte çalışacağı meslekle ilgili ayrıntıları belirler ve gelişim göstermek istediği alan doğrultusunda kendine yön verir. Yanlış bir kariyer planlaması bir süre sonra değiştirilebilir, ancak istenilmeyen meslekte çalışılan süre hem birey hem de kurum açısından boşa harcanmış olur. Kariyer planlama süreci, bireyin toplumdaki yerini, aile ve yakın çevresini, örgütteki statü ve unvanını, motivasyonunu, iş ve yaşam doyumunu, hayatı nasıl yaşayacağını belirleyen bir süreçtir.

Bireylerin alternatif meslekler içinden kendisine uygun olanı seçmesi ve uyum sağlamaya çalışması, meslek seçimi olarak tanımlanabilir. Kariyer gelişim sürecinin başlangıç aşaması olarak değerlendirilen meslek seçimi, bireylerin yaşamında önemli bir rol oynamaktadır. Farklı meslek alternatifleri arasından seçim yapmak bireyler için hem çok önemli hem de zor bir süreçtir. Çünkü alternatiflerden herhangi birini seçmek diğerlerinden belirli bir süre için de olsa vazgeçmek anlamına gelmektedir. Bu nedenle karar verme aşamasında birey kendine en uygun alternatifi seçebilmek adına çeşitli kriterleri değerlendirmek ve bu kriterlere göre seçim yapmaktadır. İşletme bölümü mezunları kamu sektöründe ya da özel sektörde alt kademelerde çalışmaya başlayarak üst kademelere kadar yükselebilmektedir. Bununla birlikte bir işletme kurarak kendi işlerinin patronu olabilmektedirler. Bu bağlamda çalışmanın amacı, işletme bölümü öğrencilerinin meslek seçimini etkileyen faktörlerin karşılaştırmalı önem düzeylerinin belirlenmesi ve bunun sonucunda da hangi alternatifin en fazla tercih edildiğini belirleyebilmektir.

Meslek seçimini etkileyen faktörlerin önem düzeylerinin belirlenmesi, daha meslek seçiminin başında olan öğrencilerin eğitilmesi, ilgi duydukları alanlara



yönlendirilmesi açısından önemlidir. Önem derecelerinin belirlenmesi kamu kurumları ve özel sektörde ihtiyaç duyulan alanlara göre yönlendirme yapılması açısından da önemlidir. Üniversite öğrencilerinin meslek seçimini etkileyen faktörlerin önem düzeylerinin bilinmesi, özel sektör işletmeleri ve kamu kurumlarının nitelikli ve başarılı bireyleri kendi bünyelerine dahil edebilmeleri avantajını da beraberinde getirecektir.

### 1. MESLEK VE MESLEK SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Meslek, “belli bir eğitim ile kazanılan, sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara yararlı mal üretmek, hizmet vermek ve karşılığında para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmiş iş” olarak tanımlanırken, kariyer ise, “bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK). Bir başka tanıma göre ise meslek, bireyin dünya görüşünü, değer yargılarını, sosyal çevresini, günlük yaşam tarzı ve kalitesini, alışkanlıklarını biçimlendiren önemli bir faktördür. Bratton ve Gold (2007: 229), kariyeri, bir kişinin yaşamı boyunca karşılaştığı işle ilgili pozisyonlar, roller, faaliyetler ve deneyimler dizisi olarak tanımlamıştır. Meslek ve kariyer tanımları incelendiğinde, meslek seçiminin kariyer tercihinin bir parçası olduğu ve kariyer tercihinin daha kapsamlı bir kavram olduğu görülmektedir.

Kariyer planlaması, kariyer hedeflerinin belirlenmesi ve belirlenen kariyer hedeflerine nasıl ulaşılabilirliğinin tespit edildiği süreçtir (Lussier, 2009: 263). Birey ne istediğinin farkına vararak, bu istek için nelere ihtiyacı olduğunu karşılaştırırsa, en iyi kariyer seçimine doğru yönelebilir. Bireyin kariyeri, birçok nedenden dolayı önemlidir. Bireyin kimliğini, statüsünü ve toplumsal durumunu oluşturmaya yardımcı olur. İnsan yaşamı adına bir odak ve anlam teşkil eder (Aytaç ve Keser, 2017).

Bireylerin bütün hayatlarını etkileyen en önemli kararlarından biri, meslek seçimidir. Bireylerin kendilerine uygun bir mesleği seçebilmesi pek çok faktörle ilişkilidir. Bir süreç olarak değerlendirilebilecek meslek seçimi içinde birçok farklı faktörü barındırır ve karmaşıktır. Bu süreci etkileyen faktörler meslek seçimiyle ilgili kuramlar kapsamında ele alınabilir. Holland’ın Mesleki Tercih Modeline göre, bireyin değerleri, ihtiyaçları ve motivasyonunu içeren kişiliği, meslek seçiminde en önemli etmendir. Schein’in Kariyer Değerleri Kuramına göre, yaşam deneyimleri ve mesleki deneyimler yoluyla geliştirilen kariyer değerleri, bireyin meslek seçiminde en önemli belirleyicilerden birisidir. Jung’ın Kişilik Tipolojisine göre, içe dönüklük-dışa dönüklük, duygu-sezgi, düşünme-hissetme, yargılama-anlama şeklinde sınıflandırılan kariyer boyutları bireylerin iş çevreleriyle, mesleki tercihlerinin karşılaştırabileceğini belirtmektedir. Benzer kişilik yapısındaki bireylerin bir arada çalışması uygun olacaktır. Özellik-Faktör Kuramı ise, bir bireyin başarılı bir işe ve kariyere sahip olmasını, bireyin özellikleri ile işin özellikleri arasındaki uyumun varlığına dayandırmaktadır (Aytaç ve Keser, 2017: 78-94).

Meslek seçimi ve kariyer tercihinin etkileyen faktörler; rastlantılar, çevresel koşullar (bireyin yaşadığı bölge, bu bölgede yaygın olan bir iş veya meslek), bireysel koşullar (yetenek, beceri, ilgi, istek), aile (ailenin ekonomik olanakları, kültür düzeyi, baba otoritesi, anne veya babanın idealinin gerçekleşmesi,

önyargı) (Razon, 1983a); toplumsal saygınlığı olan mesleklere rağbet, geçici hevesler, kısa zamanda mevki sahibi olma ve para kazanma arzusu (Razon, 1983b); arkadaş ya da akranların etkisi, anne ve babanın etkisi, akademik başarı (Fisher ve Griggs, 1995); aile, ebeveynler, arkadaşlar, kültür, akademik başarı, sağlık faktörleri, mevcut gelir seviyesi ve finansal kısıtlamalar, medya etkileri, olası gelir seviyeleri, istihdam fırsatları, mesleğin sosyal olarak kabul edilebilirliği, tanınma ve iş tatmini (Kazi ve Akhlaq, 2017); ailenin sosyo-ekonomik düzeyi, toplumun etkileri, kişilik gelişimi, kişisel özellikler, bireysel beklentilerdir (Aytaç ve Keser, 2017).

Meslek seçimi ve kariyer tercihinin etkileyen faktörler üzerine literatürde pek çok çalışma yer almaktadır. Üniversite öğrencileri üzerine yapılan araştırmaların farklı fakülte, meslek yüksekokulu, yüksekokulu ve bölümleri kapsadığı görülmektedir. Literatürde turizm öğrencileri (Arslan, Güripek ve İnce, 2017), hemşirelik öğrencileri (Bölükbaş, 2018; Temel, Bilgiç ve Çelikkalp, 2018; Kardaş Özdemir ve Akgün Şahin, 2016), muhasebe öğrencileri (Durgut ve Pehlivan, 2019), işletme öğrencileri (Bora Kılınçarslan, Poroy Aksoy ve Pala, 2020; Akın, 2017), İİBF öğrencileri (Demir ve Yıldırım, 2020; Özkoç, Marangoz, Aydın, 2018; Korkmaz ve Kırıcı Çevik, 2014; Pekkaya ve Çolak, 2013; Göktolga ve Gökalt, 2012), ekonometri öğrencileri (Pala, 2016) ve eczacılık, hukuk, tıp, ilahiyat, veterinerlik, iletişim, sağlık bilimleri, eğitim, dış hekimliği fakülteleri öğrencilerine (Bozgeyikli, Derin ve Toprak, 2016) yönelik araştırmaların var olduğu görülmektedir.

Zhou ve Santos'un (2007) çalışmasında İngiliz ve Çinli uluslararası üniversite öğrencilerinin yaşadığı kariyer kararı verme zorluklarındaki kültürel ve cinsiyet farklılıkları ve kültürler arası uyumun Çinli uluslararası üniversite öğrencilerinin yaşadığı kariyer kararı verme zorluklarındaki etkisi araştırılmıştır. Sonuçlar, kariyer kararı verme zorluklarında önemli kültürel farklılıklar olmadığını ve Çinli katılımcıların kültürler arası uyumunun kariyer kararı vermedeki zorluklarıyla ilişkili olmadığını göstermiştir.

Ng, Burke ve Fiksenbaum'un (2008) çalışmasında MBA öğrencilerinden oluşan bir örnekleme, yönetim alanında kariyer seçiminde değerlerin, ailenin ve aile dışı etkilerin rolü araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, bireylerin (aile veya aile dışı) kariyer kararlarında bir belirleyici olmadığı görülmüştür. Bunun yerine, bu kararlar, kariyer seçimi ve araştırma sürecinde öğrencilerin bağımsız benliğini yansıtmaktadır. Özellikle, öğrenciler kişisel gelişime güçlü bir vurgu yapmışlardır. Yönetimde kariyer seçimi ile ilgili değişkenlerle ilişki içinde bulunan faktörlerin çoğu da güçlü kültürel etkilere sahiptir.

Göktolga ve Gökalt'ın (2012) çalışmasında iş seçimi çok kriterli karar verme problemi şeklinde ele alınarak AHP yöntemi ile çözümlenmiştir. İkili karşılaştırmalar sonucunda, iş seçiminde en fazla ağırlığa sahip iş kriterlerinin sırasının ise; işin garantisi, maaş ve işin sosyal güvencesi olduğu görülmektedir. İş tercihlerinden en fazla rağbet görenler sırası ile akademisyenlik, devlet memurluğu, kendi iş yerinde çalışmak şeklinde belirtilmiştir.

Özlen ve Arnaut'un (2013) çalışmasında aile, eğitim ve teknolojik çevreyi içeren üç farklı değişken grubunun öğrencilerin kariyer tercihleri üzerindeki potansiyel etkisi araştırılmıştır. Öğrencilerin kariyer tercihlerine ilişkin çalışma bulguları,

olumlu bir genel tabloyu göstermektedir. Öğrencilerin kariyer tercihlerinde hem aile hem de teknolojik çevrenin etkili olduğu görülmüştür. Eğitimle ilgili çevrenin ise hiçbir etkisi tespit edilmemiştir.

Pekkaya ve Çolak'ın (2013) çalışmasında SBE ve İİBF öğrencilerinin meslek seçimi aşamasında dikkate aldığı kriterlerin önem derecelerini belirlemek ve kriter ağırlıklarındaki farklılıklar demografik özellikler kapsamında değerlendirilmektedir. AHP sonuçlarına göre, iş güvencesi, meslek kazançları ve kariyer imkanı meslek seçerken en önem verilen kriterlerdir. Bu üç kriterin toplamda % 64,35 ağırlığa sahip olduğu görülmektedir.

Korkmaz ve Kırıcı Çevik'in (2014) çalışmasında üniversite öğrencilerinin iş seçiminde etkili olan kriterleri, bu kriterlerin kendi aralarında ilişki olup olmadığı ve demografik özellikler itibari ile kriterlerin değişip değişmediği araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, "iyi ücret politikasına sahip bir işyerinde çalışma kriteri", meslek seçimini etkileyen en önemli kriterdir. Bu kriteri sırasıyla, "kariyer fırsatları sunan bir işyerinde çalışma", "iyi bir çalışma ortamına sahip bir işyerinde çalışma", "iş güvenliğine sahip bir işyerinde çalışma", "yabancı ülkelerle sıkı ilişki içinde olan bir işyerinde çalışma" ve "güncel araç ve gereçlere sahip bir işyerinde çalışma" kriterleri takip etmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, kriterler arasında korelasyonlar tespit edilmiş ve demografik özelliklere göre sıralamanın değiştiği belirlenmiştir.

Umar'ın (2014) çalışmasında Nijeryalı üniversite öğrencilerinin muhasebe alanı ile ilgili kariyer seçimini etkileyen faktörler incelenmiştir. Ebeveyn etkisi, bireyin kendi isteği, daha iyi ücret, prestij ve gelecek beklentileri Nijeryalı üniversite öğrencileri arasındaki kariyer seçimlerinde ana etkili faktörler olarak belirlenmiştir. Araştırmanın sonucu, çalışma grubunun muhasebe alanının seçiminde bireyin kendi isteği ve geleceğe yönelik bakış açısının önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Bozgeyikli, Derin ve Toprak'ın (2016) çalışmasında farklı fakültelerde öğrenim gören üniversite öğrencilerinin, şu anda bulundukları fakülte ve bölümü seçmelerinde etkili olduğu düşünülen meslek değerlerinin sıralama yargılarına dayalı olarak ölçeklenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada ele alınan meslek değerleri; sosyal statü, başarı, liderlik, maddi kazanç, rekabet, çeşitlilik ve değişim, yaratıcılık, işbirliği, yeteneği kullanabilme, düzenli yaşam şeklinde belirtilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, hukuk, ilahiyat, eczacılık, veteriner, tıp, sağlık bilimleri ve iletişim fakültelerindeki öğrencilerin başarı değerini, meslek tercihi yaparken ön planda tuttıkları, eğitim fakültesinde düzenli yaşam, dış hekimliğinde ise sosyal statü gibi meslek değerlerinin birinci sırada tercih nedeni olduğu ortaya çıkmıştır. İkinci sıradaki meslek değeri tercihinin ise, tıp, hukuk, eczacılık, sağlık bilimleri ve iletişim fakültelerinde sosyal statü, dış hekimliği ve veterinerlik fakültelerinde maddi kazanç, eğitim fakültesinde başarı, ilahiyat fakültesinde ise düzenli yaşam olduğu görülmektedir.

Lanero, Vazquez ve Aza'nın (2016) çalışmasında üniversite öğrencilerinde Sosyal Bilişsel Kariyer Teorisine dayalı bir girişimci kariyer seçimi modeli test edilmektedir. Özellikle, girişimci ilgilerin kariyer seçimini etkilediği ve algılanan özyeterliliğin sonuç beklentileriyle ilişkili olduğu varsayılmıştır. Bulgular, öz yeterliliğin, disiplinler arası öğrenciler için geçerli olan sonuç beklentileri,

girişimcilik ilgileri ve kariyer seçimi üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir.

Pala'nın (2016) çalışmasında meslek seçiminde etkin olan faktörlerin belirlenmesi ve alternatiflerle olan ilişkilerinin ortaya konması amaçlanmıştır. Meslek seçimi için kariyer imkanı, işten zevk alma, çalışma ortamı, iş güvencesi kriterleri belirlenmiştir. Meslek alternatifleri ise, kamu kurumlarında uzmanlık, bankacılık, özel sektör veri analistliği, borsa ve aracı kurumlar, girişimcilik şeklinde belirlenmiştir. Ekonometri bölümü öğrencileri özelinde gerçekleştirilen AHP yönetimi sonuçlarına göre öğrencilerin meslek seçiminde en önem verdiği kriter iş güvencesi iken, en iyi alternatif kamu kurumunda uzmanlık olarak belirlenmiştir. Bulanık AHP yöntemi sonuçlarına göre ise alternatiflerin sıralaması değişmemiş fakat önem dereceleri büyük ölçüde değişmiştir.

Ahmed, Sharif ve Ahmad'in (2017) çalışmasında üniversite öğrencilerinin kariyer seçimini etkileyen faktörleri belirlemek ve tercihleri ile kurumların müfredat ve teklifleri arasında olası bir uyum oluşturmak amaçlanmıştır. Araştırma sonuçları, işletme öğrencilerinin kariyer tercihlerini etkileyen en baskın faktörün "alana ilgi" olduğunu ortaya koymuştur. Finansal sonuçları, alanın kolaylığı ve gelecekteki iş fırsatlarının ise daha az etkisi olduğu görülmüştür.

Akın'ın (2017) çalışmasında, işletme bölümü lisans öğrencilerinin meslek seçiminde etkili olan faktörler ve bu faktörler arasındaki etkileşim bulanık DEMATEL yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Buna göre, öğrencilerin meslek seçiminde dikkate aldıkları en yüksek etkiye sahip faktörler, yükselme imkanları, iş güvencesi, mesleki kazanç, yetki ve üstünlük, esnek çalışma koşulları, kişisel yetenekler, iş olanakları, aile beklentisi, sosyal imkanlar ve alınan dersler olarak sıralanmıştır.

Arslan, Güripek ve İnce'nin (2017) çalışmasında bireyin kişilik özellikleri ile meslek seçimi arasında bir ilişki olup olmadığı ve kişilik özelliklerinin meslek seçimini etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Turizm öğrencilerine yönelik yapılan araştırma sonucuna göre, meslek seçimi ile kişilik arasında boyutlara göre farklı düzeylerde ilişki bulunmaktadır. Dışa dönüklük ve açıklık faktörleri turizm mesleğini tercih ederek seçme üzerinde olumlu, nevrotik kişilik özelliği ise olumsuz yönde etkilidir.

Ensari ve Alay'ın (2017) çalışmasında bireylerin meslek seçiminde etkili olan unsurlar belirlenmiştir. Bu faktörler, mesleki bilgi ve beceri, statü beklentisi, yüksek kazanç ve sorumluluk beklentisi, mesleğin yapısal özellikleri, aile ve eğitim çevresidir. Bu faktörlerin demografik değişkenler ile ilgisi incelenmiştir. Medeni duruma, cinsiyete, çalışma durumuna, eğitim durumuna ve yaş gruplarına göre farklılıklar olduğu görülmüştür.

Kazi ve Akhlaq'ın (2017) çalışmasında üniversite öğrencilerin kariyer kararları üzerindeki ebeveyn eğitimi, meslek ve gelir gibi çeşitli faktörlerin etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Akranların uzmanlık alanı seçimi üzerindeki etkisi medyadan alınan izlenimlerle birlikte araştırılmıştır. Ayrıca, öğrencilerin seçtikleri alanları zorla seçip seçmedikleri, ödün verip vermedikleri veya bağımsız ve dış baskılar olmaksızın kararlar alıp almadıkları da incelenmiştir. Sonuçlara göre, ebeveynler en önemli etkiyi göstermektedir. Ardından akranlar,

cinsiyet, yazılı basın, finansal nedenler, ilgi ve diğerlerinin etkisinin olduğu görülmektedir.

Aydemir (2018) çalışmasında üniversite öğrencilerinin bölüm tercihlerinde rol oynayan faktörleri saptayarak bölüm seçme yeterliliklerini ve okudukları bölümü seçerken sahip oldukları bilinç düzeylerini değerlendirmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun hem kendi kararları hem de başkalarının tavsiyeleriyle kendi yeteneklerine uygun, toplumsal saygınlığı olan, iş avantajları yüksek meslekleri seçme eğiliminde oldukları görülmektedir.

Özkoç, Marangoz ve Aydın'ın (2018) çalışmasında öğrencilerin kariyer tercihlerinde etkili olabilecek faktörler belirlenmiştir, ayrıca alternatif kariyer tercihleri, söz konusu faktörler açısından değerlendirilmiştir. AHP sonuçlarına göre, öğrencilerin kariyer tercihlerinin belirlenmesinde en yüksek etkiye sahip ana kriter iş güvencesidir, bu kriteri takip eden diğer ana kriterler ise, meslek kazançları, kişisel konular, mesleki elastikiyetler, kariyer imkanı, çevre etkisi, girişimcilik eğitimi şeklinde sıralanmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, üniversite öğrencileri kamu ve özel sektörden ziyade akademisyenlik ve girişimcilik seçeneklerini tercih etmektedir. Bu iki tercihin öne çıkmasının nedenlerine bakıldığında iş güvencesi, meslek elastikiyetleri ve meslek kazançlarının oldukça önemli olduğu görülmektedir.

Durgut ve Pehlivan'ın (2019) çalışmasında, muhasebe alanına yönelen öğrencilerin bu alana yönelme nedenleri, meslek seçiminde beklenen faydaları ve literatürdeki meslek seçimi ile ilgili belirleyici olduğu ifade edilen faktörler ile meslek seçimi arasında ilişkiyi tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, muhasebe mesleğini seçilmesinde elde edilecek en önemli fayda "büyük bir işletmede çalışma fırsatı" olarak belirlenmiştir. En yüksek ortalama puana sahip meslek seçimini etkileyen faktör "işveren itibarı" iken en düşük ortalama puana sahip olan ise "kariyer gelişimi" faktörüdür.

Kartal, Ayyıldız ve Alp'in (2019) çalışmasında bireylerin meslek seçim sürecinde etki altında kaldığı faktörler ile kariyer planlama/tercih sürecinde önem verdiği kriterler arasındaki ilişki incelenmiştir. Bulanık AHP yöntemi sonucunda, kariyer tercihinin etkileyen kriterler sırasıyla; işin toplumda gördüğü itibar, çalışma koşulları, kariyer ve gelişim fırsatları, ücret ve iş garantisi şeklinde belirlenmiştir. Daha sonra her bir bireyin en çok değer verdiği kriter ile meslek seçim sürecinde etkisi altında kaldığı faktörler arasındaki ilişki yapay sinir ağı modeliyle incelenmiştir.

Sharif, Ahmad ve Sarwar'ın (2019) çalışmasında öğrencilerin kariyer seçiminde annenin, babanın, öğretmenlerin, gelecekteki gelir düzeyi, gelecekteki statü ve toplumsal farklılıkların rolleri araştırılmıştır. Çalışmanın sonucunda, çeşitli kariyer seçimi etkilerinin göreceli önemleri ve etki değişkenlerinin ortalamalarının istatistiksel olarak farklı olduğu vurgulanmıştır.

Bora Kılınçarslan, Poroy Arsoy ve Pala'nın (2020) çalışmasında işletme bölümü öğrencilerinin iş seçimine etki eden faktörleri belirlemek, öğrencilerin iş seçimi tercihleri ile akademik not ortalamaları ve cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında işte yükselme olanaklarının bulunması, iş güvenliği,

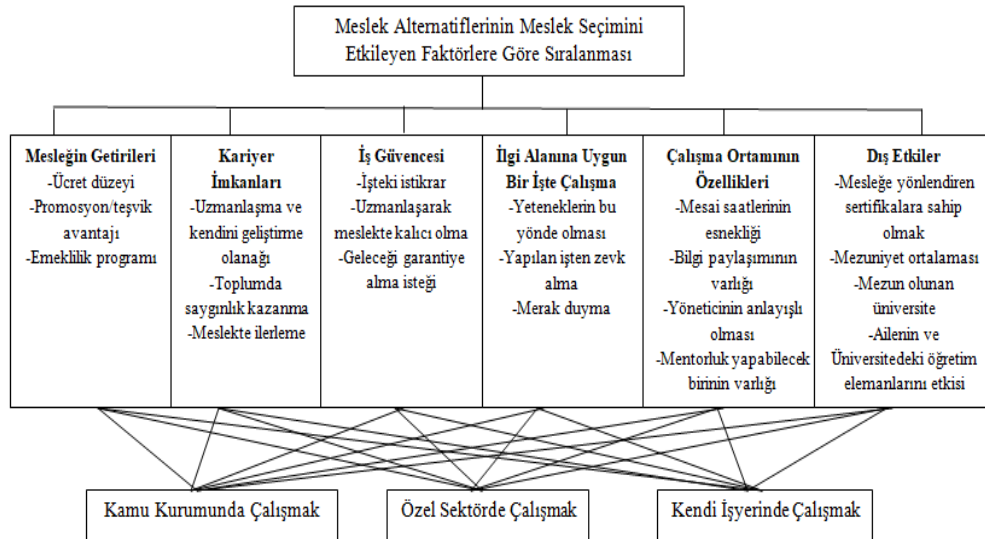
işveren tarafından ödenen kapsamlı sağlık sigortası iş seçimini etkileyen en önemli faktörlerdir. İş güvenliği, üstlerin ve astların kişilikleri, iyi bir emeklilik planı, iş saatleri esnekliği, kapsamlı sağlık sigortası, şirketin tanınırlığı, iş yükü, iş seyahati olanakları, işletmenin yürüttüğü sosyal sorumluluk faaliyetleri gibi iş seçimine etki eden bazı faktörlerle öğrencilerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Öğrencilerin akademik not ortalamaları ile iş seçimi tercihleri arasında ise anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Demir ve Yıldırım'ın (2020) yaptıkları çalışmada, Schein'in Kariyer Değerleri Kümesi temelinde İİBF öğrencilerinin kariyer planlamasında muhasebe ve bankacılık-finance mesleklerine hangi sebeplerle yer verdiklerini tespit etmek amaçlanmaktadır. Analizler sonucunda, muhasebe ve bankacılık-finance meslek seçimi tercihinde Schein'in Kariyer Değerleri Kümesinde yer alan, mesleki yetenek, değer yargıları boyutlarındaki ifadelerle "katılıyorum", güdü ve ihtiyaçlar boyutundaki ifadelerle "kararsızım" düzeyinde katılım gösterildiği saptanmıştır. Bazı ifadelerde ise cinsiyet, okunan bölüm, sınıf gibi değişkenler açısından anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür.

## 2. ARAŞTIRMA TASARIMI

Çalışmanın amacı, işletme bölümü öğrencilerinin meslek seçimini etkileyen faktörlerin karşılaştırmalı önem düzeylerinin belirlenmesi ve bunun sonucunda da hangi alternatifin en fazla tercih edildiğini tespit edebilmektir. İşletme bölümü öğrencilerinin meslek seçimini etkileyen faktörlerin önem derecelerini ve hangi alternatifin en fazla tercih edildiğini belirlemek için Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) yöntemi kullanılmıştır. Meslek seçimini etkileyen faktörlerin belirlenmesinde literatür taraması ve uzman görüşlerinden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda 6 ana kriter (mesleğin getirileri, kariyer imkanları, iş güvencesi, ilgi alanına uygun bir işte çalışma, çalışma ortamının özellikleri, dış etkiler), 20 alt kriter ve 3 (kamu kurumunda çalışmak, özel sektörde çalışmak, kendi işyerinde çalışmak) alternatif belirlenmiştir.

Şekil 1. Meslek Seçimini Etkileyen Faktörler



Belirlenen kariyer tercihinin etkileyen faktörlerin önem düzeylerinin belirlenmesi ve en fazla tercih edilen kariyer alternatifinin belirlenmesi amacıyla Saaty tarafından öne sürülen ölçek kullanılarak düzenlenen anket formları kolayda örneklem yöntemi ile 106 Ordu Üniversitesi Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü öğrencisine uygulanmıştır. AHS yönteminin kriter ağırlıkları ve tutarlılık oranlarını hesaplamak için Microsoft Excel 2013'ten yararlanılmıştır.

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

AHS, kaynak paylaşımı ve askeri ihtiyaçların planlanması amacıyla Pittsburg üniversitesinde öğretim üyesi olan Amerikalı matematikçi Thomas Saaty tarafından 1970'lerde ortaya atılmış, hemen ardından karmaşık problemlerin çözümünde esnek ve güçlü bir araç olarak kabul görmüştür (Yang ve Lee, 1997). Analitik Hiyerarşi Süreci, karmaşık ve yapısal olmayan bir problemi temel parçalarına ayırıp, bu değişkenleri ya da parçaları bir hiyerarşik düzen içine oturtarak nicel ve nitel karar kriterlerinin de kullanılabilmesini sağlayan ve probleme ait çok kriterli öğelerin öncelik durumunu hiyerarşi içerisinde belirleyerek alternatifleri sıralayan sistematik karar verme yöntemidir (Saaty, 1980).

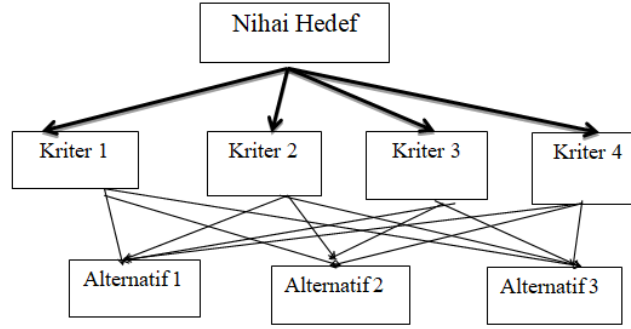
AHS çok geniş bir uygulama alanına sahiptir ve işletmeler için ürün formülasyonu, fabrika alanı seçimi, müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesi, her türlü organizasyon için bütçelendirme, tedarikçi ve satıcı seçimi, personel terfi ve zam değerlendirmesi, proje seçimi, ideal performans değerlendirme formu tasarımı, hastanelerde risk saptaması, risk analizi, optimal hastane yeri seçimi, teşhis analizi, orduda yüksek maliyetli silah alımı, okullarda öğrenci seçimi gibi çok kriterli karar vermenin kullanıldığı hemen her alanda etkin olarak kullanılmaktadır. Golden vd. (1989), Zahedi (1986), Saaty (1980) ve Wind ve Saaty (1980) pazarlama, eğitim, kamu politikaları, finans, tıp, spor ve ekonomi alanlarında birçok başarılı AHS uygulamasını araştırmalarına konu etmişlerdir. AHS, problemi parçalara bölmekte ve daha sonra bu parçalar için ulaşılan tüm çözümleri sonuçta birleştirmektedir. AHS, duygu, sezgi, akli ve yargıyı bir arada düzenleyerek bir kararı etkileyen tüm güçleri göstermekte ve karar almada kolaylık sağlamaktadır (Saaty;1990: 11).

AHS'nin üç temel ilkesi ve dört temel aksiyomu vardır (Saaty, 1980; Forman, 2001). İlkeler hiyerarşik yapıyı oluşturma, karşılaştırmalı kararlar verme ve ağırlıkların (önceliklerin) değerlendirmesini yapmadır. Aksiyomlar ise bağdaşlık (homogeneity), karşılıklılık (reciprocal), beklentileri karşılama (expectation) ve bağımsızlıktır (synthesis).

AHS, problemin tanımlanması ve modelin kurulması, ikili karşılaştırma matrislerinin düzenlenmesi, önceliklerin hesaplanması ve en iyi alternatifin seçilmesi olmak üzere dört ana adımdan oluşmaktadır (Saaty, 1980).

AHS'de problem hiyerarşik bir biçimde yapılandırılır. Problemin hiyerarşik yapılandırılmasını önceliklendirme süreci izler (Saaty, 1990: 12). Şekil 2'de 3 seviyeli bir hiyerarşi gösterilmiştir.

Şekil 2. 3 Seviyeli Hiyerarşi



Hiyerarşinin kurulmasından sonra ikinci aşama, önceliklerin tespiti amacıyla, hiyerarşide yer alan elemanların çiftler halinde karşılaştırılması veya değerlendirilmesinin yapılmasıdır. Daha açık bir ifade ile hiyerarşideki elemanlar bir üst kademedeki elemana göre göreceli önemlerinin belirlenmesi için ikili olarak karşılaştırılır (Wind ve Saaty, 1980). Eğer hiyerarşinin belirlenen düzeyi karşılaştırılacak  $n$  eleman içeriyorsa toplam  $n(n-1)/2$  adet ikili karşılaştırma yapmak gerekir. Burada bir kriterin diğer bir kriterle ikili olarak karşılaştırılmasında tercih edilecek form “*matris*” olmalıdır (Saaty, 1980).

İkili karşılaştırmada değer atamak için Saaty 1-9 ölçeğini geliştirmiştir. AHP’de genellikle bu ölçek kullanılmaktadır. Ölçek ve ölçek değerlerinin ifade ettiği anlamlar Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Göreceli Önem Ölçeği

Önem Gücü	Tanım	Açıklama
1	Eşit öneme sahip	İki elemanın hedefe olan katkısı eşittir
3	Orta düzeyde öneme sahip	Deneyim ve yargı, bir elementi diğerine göre biraz önemli kılmakta
5	Kuvvetli düzeyde öneme sahip	Deneyim ve yargı, bir elementi diğerine göre belli bir önemde görmekte
7	Çok kuvvetli düzeyde öneme sahip	Bir element diğerine göre çok önemli
9	Kesin öneme sahip	Bir element diğerine göre aşırı önemli
2, 4, 6, 8	Ara değerler	Ara değerler, karşılaştırma için 1,3,5,7,9 rakamlarıyla ifade edilmesini istemediğimiz durumlarda atanabilir. Genellikle de aralarında uzlaşma gerektiğinde kullanılır

Kaynak: Saaty, 1996

Yukarıdaki çizelgede verilen değerler kullanılarak ikili karşılaştırma matrisleri oluşturulur. Böylelikle üzerinde çalışılan karar problemiyle ilgili, hiyerarşik yapıda yer alan kriterlerin birbirlerine göre önem derecelerinin gösterimleri yapılmış olur.  $n$  tane kritere sahip olan bir hiyerarşik yapı için ikili karşılaştırma matrisinin genel görünümü aşağıdaki gibidir (Saaty, 1994).



$$A = \begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} & \cdot & \cdot & \cdot & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} & \cdot & \cdot & \cdot & a_{2n} \\ a_{31} & a_{32} & a_{33} & \cdot & \cdot & \cdot & a_{3n} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ a_{n1} & a_{n2} & a_{n3} & \cdot & \cdot & \cdot & a_{nn} \end{pmatrix}$$

İkili karşılaştırma matrisi hazırlandıktan sonra matrisin normalize edilmesi gerekmektedir. Matrisin normalize edilmesi için, matriste her sütun için, sütun toplamı alınmalı ve matris elemanları ilgili olduğu sütun toplamına bölünmelidir. Daha sonra normalize edilen matriste her alternatif ya da kriter için oluşmuş satır toplamı alınmalıdır. Elde edilen bu değer alternatif veya kriterler için öncelik değerleridir. Öncelik değerlerinin oluşturduğu matris öncelik vektör matrisidir. Öncelik vektör matrisindeki her alternatif/kriter için öncelik değeri o alternatif/kritere ait ikili karşılaştırma matrisinde bulunan sütundaki tüm elemanlar ile çarpılarak ağırlıklandırılmış toplam matris elde edilir. Ağırlıklandırılmış toplam matristeki satır toplam değerleri öncelik vektör matrisi satır değerlerine bölünür. Oluşturulan son matristeki değerlerin aritmetik ortalaması alınarak özdeğer ( $\lambda_{max}$ ) hesaplanır (Özyörük ve Özcan; 2008: 136- 137).

Karar vericinin, karar kriterlerinin ve karar seçeneklerinin ikili karşılaştırmalarının tutarlı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla tutarlılık oranı hesaplanmaktadır. Tutarlılık oranının düşük olması, karar vericinin ikili karşılaştırmalardaki kararlarının tutarlı olduğunu göstermekte iken, yüksek olması tutarsız olduğunu göstermektedir. % 10'a kadar olan tutarlılık değeri kabul edilebilir. Eğer bu oran % 10'dan büyük ise karar verici ikili karşılaştırmalardaki kararlarını yeniden gözden geçirmelidir. Tutarlılık değeri aşağıdaki formüllerle hesaplanır. RI, rassal tutarlılık indeks (Random Consistency index) değeridir (Saaty ve Vargas, 2000: 9).

$$\lambda = AW$$

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

$\lambda_{max}$ : Son ikili karşılaştırmalar matrisinin en büyük özdeğeri  
 RI: Rassal tutarlılık indeks değeri  
 A: İkili karşılaştırmalar matrisi  
 W: Ağırlıklar vektörü  
 CI: Tutarlılık indeksi  
 CR: Tutarlılık Oranı

Rassal (tesadüfi) Endeks (RE), rasgele olarak üretilmiş ikili karşılaştırma matrislerinin ortalama tutarlılık endeksini ifade eder. RE değerleri, karşılaştırılan elemanların sayısına (n) bağlı olarak aşağıdaki değerleri alır.

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RRE	.00	.00	.58	.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.53	1.56	1.57	1.59

Son aşama, alternatiflerin öncelik sıralarının hesaplanarak nihai kararın verilmesidir. Hiyerarşik yapıda etkileşim halinde olan her seviyedeki elemanların yerel önceliklerinin, en üst düzeyden, en alttaki seçeneklere kadar birbiriyle çarpılmasıyla bütünsel öncelikler hesaplanır. Alternatifler temelinde hesaplanan bütünsel önceliklerin toplanmasıyla her bir alternatifin genel öncelik değeri bulunur ve en yüksek önceliğe sahip olan alternatif karar problemi için en iyi alternatif olarak seçilir.

#### 4. BULGULAR

Araştırmaya katılan işletme bölümü öğrencilerinin cinsiyet dağılımına bakıldığında % 68,9'unun kız öğrenci, %31,1'inin erkek öğrenci olduğu görülmektedir. %2,9'u 19, %14,3'ü 20, %20'si 21, %34,3'ü 22, %17,1'i 23, %7,6'sı 24, %2,9'u 25, %1'i 26 yaşındadır. Söz konusu öğrencilerden %1,9'u birinci sınıfta, %24,5'i ikinci sınıfta, %34,9'u üçüncü sınıfta, %38,7'si dördüncü sınıfta okumaktadır. Mezun olunan lise türüne bakıldığında ise, öğrencilerin %32,1'i düz lise, %35,8'i anadolu lisesi, %2,8'i fen lisesi, %29,2'si meslek lisesi mezunudur. "Bu bölümü isteyerek mi tercih ettiniz?" sorusuna %50 evet, %50 ise hayır cevabı verilmiştir. "Bu bölümü seçmekten memnun musunuz?" sorusuna ise, %6,6 "çok memnunum", %24,5 "memnunum", %42,5 "kararsızım", %22,6 "memnun değilim", %3,8 "hiç memnun değilim" cevabı verilmiştir.

İşletme bölümü öğrencilerinin kariyer tercihini etkileyen faktörlerin karşılaştırmalı önem düzeylerinin belirlenmesi ve bunun sonucunda da hangi alternatifin en fazla tercih edildiğini belirlemek amacıyla Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) yöntemiyle elde edilen sonuçlar aşağıda belirtilmektedir.

Tablo 2'de meslek seçimini etkileyen ana kriterlere ve alt kriterlere ilişkin göreceli öncelik değerleri ve ikili karşılaştırmalara ilişkin tutarlılık oranları verilmiştir. Tablo 2 incelendiğinde, işletme bölümü öğrencilerinin meslek seçimini etkileyen en önemli ana kriterin ilgi alanına uygun bir işte çalışma (0,2430) olduğu görülmektedir. Bu kriteri sırasıyla iş güvencesi (0,2323), kariyer imkanları (0,1770), çalışma ortamının özellikleri (0,1663), mesleğin getirileri (0,1155), dış etkiler (0,0658) izlemektedir. İlgi alanına uygun bir işte çalışma kriteri açısından yapılan işten zevk alma (0,5552), iş güvencesi kriteri açısından uzmanlaşarak meslekte kalıcı olma (0,4544), kariyer imkanları kriteri açısından uzmanlaşma ve kendini geliştirme olanağı (0,4345), çalışma ortamının özellikleri kriteri açısından yöneticinin anlayışlı olması (0,4861), mesleğin getirileri kriteri açısından ücret düzeyi (0,5057), dış etkiler kriteri açısından mesleğe yönlendiren sertifikalara sahip olmak (0,3301) en önemli alt kriterler olarak görülmektedir.

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Tablo 2. Ana Kriter ve Alt Kriterlerin Görelî Ağırlıkları ve Tutarlılık Oranları

Ana Kriterler	Alt Kriterler	Görelî Ağırlık
Mesleğin Getirileri Görelî Ağırlık: 0,1155 T.O: 0,0319	Ücret düzeyi	0,5057
	Promosyon/ teşvik avantajı	0,1753
	Emeklilik programı	0,3190
Kariyer İmkanları Görelî Ağırlık: 0,1770 T.O: 0,0530	Uzmanlaşma ve kendini geliştirme olanağı	0,4345
	Toplumda saygınlık kazanma	0,2588
	Meslekte ilerleme	0,3066
İş Güvencesi Görelî Ağırlık: 0,2323 T.O: 0,0000	İşteki istikrar	0,0981
	Uzmanlaşarak meslekte kalıcı olma	0,4544
	Geleceği garantiye alma isteği	0,4475
İlgi Alanına Uygun Bir İşte Çalışma Görelî Ağırlık: 0,2430 T.O: 0,0015	Yeteneklerin bu yönde olması	0,2295
	Yapılan işten zevk alma	0,5552
	Merak duyma	0,2153
Çalışma Ortamının Özellikleri Görelî Ağırlık: 0,1663 T.O: 0,0439	Mesai saatlerinin esnekliği	0,1942
	Bilgi paylaşımının varlığı	0,1903
	Yöneticinin anlayışlı olması	0,4861
Dış Etkiler Görelî Ağırlık: 0,0658 T.O: 0,0403	Mentorluk yapabilecek birinin varlığı	0,1294
	Mesleğe yönlendiren sertifikalara sahip olmak	0,3301
	Mezuniyet ortalaması	0,2192
	Mezun olunan üniversite	0,2732
	Ailenin ve üniversitedeki öğretim elemanlarının etkisi	0,1774
T. O: 0,0121		

Alternatifler için karar matrisi tablo 3’de görülmektedir. Ana kriterler ve alt kriterlere göre işletme bölümü öğrencileri tarafından en fazla tercih edilen alternatif kendi işyerinde çalışmaktır (0,4434). Bu alternatifi sırasıyla takip eden alternatifler ise kamu kurumunda çalışmak (0,2895) ve özel sektörde çalışmaktır (0,2671).

Tablo 3. Alternatifler İçin Karar Matrisi

Alternatifler	Görelî Ağırlık
Kamu Kurumunda Çalışmak	0,2895
Özel Sektörde Çalışmak	0,2671
Kendi İşyerinde Çalışmak	0,4434

## SONUÇ

Bireylerin çalıştıkları işe uygun ilgi alanlarına sahip olması, yeteneklerinin bu iş doğrultusunda olması, yaptıkları işten tatmin olmaları hem kendileri için hem de işletmeler için önemli bir konudur. Meslek seçimi birçok faktör tarafından etkilenen zor ve karmaşık bir süreçtir. Üniversite öğrencileri bu süreç ile eğitimlerinin devam ettiği lisans yıllarında karşı karşıya gelmektedir. Öğrencilerin üniversite eğitimleri boyunca ilgi duydukları ve başarılı oldukları alanları belirleyerek bu doğrultuda ilerlemeleri, mezun olduktan sonra bireysel başarıyı yakalamaları, iş hayatında mutlu ve yüksek performansla çalışmalarını açısından önemlidir. Bu durum bireyin çalıştığı işletmeye katkı sağlamasıyla birlikte, toplumsal fayda sağlayarak ülkesi adına katma değer yaratacaktır.

Çalışmada, işletme bölümü öğrencilerinin meslek seçimini etkileyen en önemli ana kriterin ilgi alanına uygun bir işte çalışma olduğu görülmektedir. Bu kriteri sırasıyla iş güvencesi, kariyer imkanları, çalışma ortamının özellikleri, mesleğin getirileri, dış etkiler izlemektedir. İlgi alanına uygun bir işte çalışma kriteri açısından yapılan işten zevk alma, iş güvencesi kriteri açısından uzmanlaşarak meslekte kalıcı olma, kariyer imkanları kriteri açısından uzmanlaşma ve kendini geliştirme olanağı, çalışma ortamının özellikleri kriteri açısından yöneticinin anlayışlı olması, mesleğin getirileri kriteri açısından ücret düzeyi, dış etkiler kriteri açısından mesleğe yönlendiren sertifikalara sahip olmak en önemli alt kriterler olarak görülmektedir. Çalışma sonuçları literatürdeki çalışmalarla benzer sonuçlara sahiptir. Ahmed ve diğerlerinin (2017) çalışmasında alana ilgi meslek seçimini etkileyen en önemli faktör olarak belirlenirken, birçok çalışmada meslek seçimini etkileyen en önemli faktörün ise iş güvencesi (Göktolga ve Gökalp, 2012; Pekkaya ve Çolak, 2013; Pala, 2016; Özkoç vd., 2018) olduğu görülmektedir. Bora Kılınçarslan ve diğerlerine (2020) göre ise meslek seçimini etkileyen en önemli faktörler, işte yükselme olanaklarının bulunması ve iş güvenliğidir. Çalışmada mesleğin getirileri ana kriteri açısından ücret düzeyi en önemli alt kriter iken, Kartal ve diğerlerinin (2019) çalışmasında bu kriter meslek seçimini etkileyen en sonuncu kriterdir. Korkmaz ve Kırıcı Çevik'in (2014) çalışmasında ise, iyi ücret politikasına sahip bir işyerinde çalışma meslek seçimini etkileyen en önemli kriterdir. Özden ve Arnaut'un (2013) çalışmasında eğitim ile ilgili çevrenin kariyer tercihi üzerinde etkisi olmadığı vurgulanmıştır, çalışmada da benzer bir sonuca ulaşılmış ve dış etkilerin meslek seçimini etkileyen sonuncu kriter olduğu görülmektedir. Çalışmada kariyer imkanları meslek seçimini etkileyen faktörlerden üçüncü önem düzeyine sahip kriter iken, Pekkaya ve Çolak'ın (2013) çalışmasında da benzer bir sıralama görülmektedir. Akın'ın (2017) çalışmasında ise yükselme imkanları meslek seçimini etkileyen en önemli kriterdir.

Ana kriterler ve alt kriterlere göre işletme bölümü öğrencileri tarafından en fazla tercih edilen alternatif kendi işyerinde çalışmaktır. Bu alternatifi sırasıyla takip eden alternatifler ise kamu kurumunda çalışmak ve özel sektörde çalışmaktır, Göktolga ve Gökalp'in (2012) çalışmasında da en fazla tercih edilen iş tercihi alternatifinin kendi işyerinde çalışmak olduğu görülmektedir. Pala (2016)'nın çalışmasında ise en fazla tercih edilen alternatif, kamu kurumunda uzmanlıktır. Öğrenciler tarafından girişimciliğin bir kariyer alternatifi olarak kabul görmesinin yolu, girişimcilik eğitimlerinin planlanması ve yaygınlaştırılmasından geçmektedir (Özkoç, Marangoz ve Aydın, 2018). Çalışmada çıkan sonucun ise Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü öğrencilerinin 3. sınıfta alan içi seçmeli girişimcilik dersi alması ve girişimciliğin önemi hakkında farkındalık düzeyinin artırılmış olması ile bağlantılı olduğu düşünülmektedir. Hancıoğlu ve Tekin'in (2018) çalışmasında genç girişimci adayı üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimleri belirlenerek, üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimlerinin girişimcilik dersi alıp almamalarına göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amaçlanmıştır. Ordu Üniversitesi Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencileri üzerinde gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarına göre, girişimcilik

eğiliminin girişimcilik dersi alan ve almayan öğrenciler açısından farklılaştığı görülmektedir. Girişimcilik dersi alan öğrencilerin ortalama puanı, girişimcilik dersi almayan öğrencilerin ortalama puanından daha yüksektir.

İş dünyasında artan değişim oranı, bireylerin yaşamları boyunca yaptıkları kariyer geçişlerinin sayısını artırmaktadır. Bu geçişler sırasında alınan kariyer kararlarının kalitesi hem birey hem de toplum için önemlidir. Kariyer kararı vermek karmaşık bir süreçtir. Her ne kadar bazı insanlar bu tür kararları kolayca alsalar da, en azından görünüme göre, diğerleri kariyer kararlarını vermede zorluklarla karşı karşıya kalmakta ve birçoğu profesyonel yardım istemektedir. Kariyer danışmanlığının temel amaçlarından biri, danışmanların kariyer karar verme sürecini kolaylaştırmak ve özellikle bu süreçte karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelmelerine yardımcı olmaktır. Bu nedenle, bireylerin bir karara varmasını engelleyen benzersiz zorlukların belirlenmesi, onlara ihtiyaç duydukları yardımı sağlamada önemli bir adımdır (Gati, Krausz ve Osipow, 1996). Üniversite yıllarında bu kariyer danışmanlığı desteğinin kariyer merkezleri tarafından öğrencilere bir hizmet olarak sunulması önemlidir. Bu doğrultuda, öğrenciler ilgi duydukları alana uygun şekilde eğitilecek, ilgi alanlarına uygun kamu ve özel sektördeki ihtiyaç duyulan alanlara yönlendirilecektir. Girişimcilik potansiyeline sahip olanlar ise bu alana odaklanacak ve kendi işletmesini kurarak ülkenin girişimcilik potansiyelinin artmasına katkıda bulunacaktır. Meslek seçimini etkileyen faktörler zaman kısıtı ve içinde bulunulan şartlar dolayısıyla sadece işletme bölümü öğrencileri üzerinde değerlendirilmiştir. Daha sonraki çalışmalarda farklı üniversitelerin işletme bölümü öğrencileri, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerindeki diğer bölüm öğrencileri değerlendirmeye dahil edilebilir. Demografik değişkenlere göre meslek seçimini etkileyen faktörlerin ve alternatiflerin önem sıralamalarında değişiklik olup olmadığı analiz edilebilir.

## KAYNAKÇA

- Ahmed, K. A., Sharif, N. ve Ahmad, N. (2017). Factors influencing students' career choices: empirical evidence from business students, *Journal of Southeast Asian Research*, 15, 1-15.
- Akın, N. G. (2017). İşletme bölümü öğrencilerinin meslek seçimini etkileyen faktörlerin Bulanık DEMATEL Yöntemi ile değerlendirilmesi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(4), 873-890.
- Arslan, E., Güripek, E. ve İnce, C. (2017). Kişilik ve meslek seçimi ilişkisi: turizm öğrencileri üzerine bir araştırma, *Kesit Akademi Dergisi*, 3(11), 200-217.
- Aydemir, L. (2018). Üniversite öğrencilerinin meslek tercihlerini belirleyen faktörlere yönelik bir inceleme, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(5), 713-723.
- Aytaç, S. ve Keser, A. (2017). *Çalışma Yaşamında Kariyer* (3.Baskı). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

- Bora Kılınçarslan, T., Poroy Arsoy, A. A. ve Pala, F. (2020). İşletme öğrencilerinin iş seçimine etki eden faktörler: Bursa Uludağ Üniversitesi örneği, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(3),731-748.
- Bozgeyikli, H. , Derin, S. ve Toprak, E. (2016). Üniversite öğrencilerinin mesleki değer algıları, *International Journal of Contemporary Educational Studies*, 2(1), 139-156.
- Bölükbaş, N. (2018). Hemşirelik öğrencilerinin meslek seçimi ve etkileyen faktörler, *Ordu Üniversitesi Hemşirelik Çalışmaları Dergisi*, 1(11), 10-17.
- Bratton, J. ve J. Gold (2007). *Human Resource Management* (4th ed.). New York: Palgrave Macmillan.
- DeCenzo, D. A. ve Robbins, S. P. (2007). *Fundamentals of Human Resource Management* (9 th ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons Inc.
- Demir, M. ve Yıldırım, H. (2020). İİBF öğrencilerinin kariyer planlamasında muhasebe ve bankacılık-finance mesleklerinin yeri: Schein'in Kariyer Değerleri Kümesi açısından bir analiz, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 33-58.
- Durgut, M. ve Pehlivan, A. (2019), Analysis of factors that affect the job choice of accounting students, *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 103-118.
- Ensari, M. Ş. ve Alay, H. K. (2017). Meslek seçimini etkileyen faktörlerin demografik değişkenler ile ilişkisinin araştırılması: İstanbul ilinde bir uygulama, *Humanitas*, 5(10), 409-422.
- Fisher, T. A. ve Griggs, M. B. (1995). Factors that influence the career development of African-American and Latino youth, *Journal of Vocational Education Research*, 20(2), 57-74.
- Forman, E. H. ve Gass, S. I. (2001). The Analytic Hierarchy Process - an exposition, *Operations Research*, 49(4), 469-486.
- Gati, I., Krausz, M. ve Osipow, S. H. (1996). A taxonomy of difficulties in career decision making, *Journal of Counseling Psychology*, 43(4), 510-526.
- Golden, B. L., Wasil, E. A. ve Harker, P.T. (1989). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: Springer Verlag, 1-36.
- Göktolga, Z. G. ve Gökalp, B. (2012). İş seçimini etkileyen kriterlerin ve alternatiflerin AHP metodu ile belirlenmesi, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2), 71-86.
- Hancıoğlu, Y. ve Tekin, E. (2017). Üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimlerinin girişimcilik dersi bağlamında incelenmesi: Ünye İ.İ.B.F örneği, 8. Uluslararası Girişimcilik Kongresi, 14-16 Temmuz, Balıkesir, Türkiye, 466-476.
- Kardaş Özdemir, F. ve Akgün Şahin, Z. (2016). Hemşirelik bölümü birinci sınıf öğrencilerinin meslek seçimini etkileyen faktörler, *ACU Sağlık Bil. Dergisi*, 1, 28-32.
- Kartal, K. S., Ayyıldız, E. ve Alp, S. (2019). Meslek seçimini etkileyen faktörler ile kariyer planlama/tercih kriterleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 3(5), 29-50.
- Kazi, A. S. ve Akhlaq, A. (2017). Factors affecting students' career choice, *Journal of Research and Reflections in Education*, 2, 187-196.

- Korkmaz, O. ve Kırıcı Çevik, N. (2014). Üniversite son sınıf öğrencilerinin iş seçim kriterlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Business and Economics Research Journal*, 5(3), 167-186.
- Lanero, A., Vazquez, J.-L. ve Aza, C. (2016). Social cognitive determinants of entrepreneurial career choice in university students, *International Small Business Journal*, 34(8), 1053-1075.
- Lussier, R. N. (2009). *Management Fundamentals: Concepts, Applications, Skill Development* (4 th ed.) USA: South Western, Cengage Learning Customer & Sales Support.
- Ng, E. S. W., Burke, R. J. ve Fiksenbaum, L. (2008). Career choice in management: findings from US MBA students, *Career Development International*, 13(4), 346-361.
- Özlen, M. K. ve Arnau, D. (2013). Career decisions of university students, *Journal of Community Positive Practices*, XIII(2), 92-107.
- Özkoç, H. H., Marangoz, M. ve Aydın, A. E. (2018). Öğrencilerin kariyer alternatiflerini etkileyen faktörler ve girişimcilik eğitimi, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 98-119.
- Özyörük, B., Özcan, E. C. (2008). Analitik Hiyerarşi Sürecinin tedarikçi seçiminde uygulanması: otomotiv sektöründen bir örnek, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 133-144.
- Pala, O. (2016). Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi ve meslek seçiminde uygulanması, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), 427-445.
- Pekkaya, M. ve Çolak, N. (2013). Üniversite öğrencilerinin meslek seçiminin etkileyen faktörlerin önem derecelerinin AHP ile belirlenmesi, *International Journal of Social Science*, 6(2), 797-818.
- Razon, N. (1983a). Meslek seçimi ve mesleğe yöneltme, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 8(43), 23-31.
- Razon, N. (1983b). Meslek seçiminde aileye, okula, bireye ve topluma düşen görevler, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 8(44), 35-44.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw-HillComp.
- Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: The Analytic Hierarchy Process, *European Journal of Operational Research*, 48(1), 9- 26.
- Saaty T.L. (1994), *Fundamentals of Decision Making*. Pittsburgh: RWS Publications.
- Saaty, T. L. (1996). *Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process: The Organization and Prioritization of Complexity*. USA: RWS Publications.
- Saaty, T. L. ve Vargas, L. G. (2000). *Models, Methods, Concepts & Applications of The Analytic Hierarchy Process*. Boston/Dordrecht/London: Kluwer Academic Publisher.
- Sharif, N., Ahmad, N. ve Sarwar, S. (2019). Factors influencing career choices, *IBT Journal of Business Studies*, 15(1), 33-45.
- TDK, [sozluk.gov.tr](http://sozluk.gov.tr) (erişim tarihi: 10.11.2020).
- Temel, M. Bilgiç, Ş. ve Çelikkalp, Ü. (2018). Hemşirelik öğrencilerinin meslek seçiminde etkili faktörler, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 8(3), 480-487.

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

- Umar, I. (2014). Factors influencing students' career choice in accounting: the case of Yobe State University, *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(17), 59-62.
- Wind, Y. ve Saaty, T. L. (1980). Marketing application of the Analytic Hierarchy Process, *Management Science*, 26(7), 641-658.
- Yang, J. ve Lee, H. (1997). An AHP decision model for facility location selection, *Facilities*, 15(9/10), 241-25.
- Zahedi, F. (1986). The Analytic Hierarchy Process. *Interfaces*, 16(4), 96-108.
- Zhou, D. ve Santos, A. (2007). Career decision-making difficulties of British and Chinese international university students, *British Journal of Guidance & Counselling*, 35(2), 219-235.

### Ek 1. Meslek Seçimini Etkileyen Ana Kriter ve Alt kriterlerin İkili Karşılaştırması

Tablo 1. Ana Kriterlerin İkili Karşılaştırma Matrisi

	Mesleğin Getirileri	Kariyer İmkanları	İş Güvencesi	İlgi Alanına Uygun Bir İşte Çalışmak	Çalışma Ortamı	Dış Etkiler	Görelî Ağırlık
Mesleğin Getirileri	1,00000	0,84078	0,50287	0,43689	0,49111	2,07075	0,11549
Kariyer İmkanları	1,18937	1,00000	0,78783	0,80521	1,09907	2,93907	0,17704
İş Güvencesi	1,98859	1,26931	1,00000	1,15235	1,35918	3,14886	0,23233
İlgi Alanına Uygun Bir İşte Çalışmak	2,28891	1,24191	0,86779	1,00000	2,10158	3,14712	0,24304
Çalışma Ortamı Özellikleri	2,03620	0,90986	0,73574	0,47583	1,00000	2,58202	0,16630
Dış Etkiler	0,48292	0,34024	0,31758	0,31775	0,38729	1,00000	0,06579
Tutarlılık Oranı: 0,01207							

Tablo 2. Mesleğin Getirileri Alt Kriterinin İkili Karşılaştırma Matrisi

	Ücret düzeyi	Promosyon/teşvik avantajı	Emeklilik Programı	Görelî Ağırlık
Ücret düzeyi	1,00000	3,49517	1,30839	0,50570
Promosyon/teşvik avantajı	0,28611	1,00000	0,66579	0,17530
Emeklilik programı	0,76430	1,50198	1,00000	0,31900
Tutarlılık Oranı: 0,03186				

Tablo 3. Kariyer İmkanları Alt Kriterinin İkili Karşılaştırma Matrisi

	Uzmanlaşma ve kendini geliştirme olanağı	Toplumda saygınlık kazanma	Meslekte ilerleme	Görelî Ağırlık
Uzmanlaşma ve kendini geliştirme olanağı	1,00000	2,14992	1,10652	0,43453
Toplumda saygınlık kazanma	0,46513	1,00000	1,08088	0,25883
Meslekte ilerleme	0,90373	0,92517	1,00000	0,30665
Tutarlılık Oranı: 0,05300				



## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Tablo 4. İş Güvencesi Alt Kriterinin İkili Karşılaştırma Matrisi

	İşteki istikrar	Uzmanlaşarak meslekte kalıcı olma	Geleceği garantiye alma isteği	Görelî Ağırlık
İşteki istikrar	1,00000	0,21725	0,21793	0,09812
Uzmanlaşarak meslekte kalıcı olma	4,60299	1,00000	1,02181	0,45442
Geleceği garantiye alma isteği	4,58863	0,97866	1,00000	0,44746
Tutarlılık Oranı: 0,00003				

Tablo 5. İlgi Alanına Uygun Bir İşte Çalışma Alt Kriterinin İkili Karşılaştırma Matrisi

	Yeteneklerin bu yönde olması	Yapılan işten zevk alma	Merak Duyuma	Görelî Ağırlık
Yeteneklerin bu yönde olması	1,00000	0,39661	1,11063	0,2295
Yapılan işten zevk alma	2,52137	1,00000	2,47469	0,5552
Merak duyma	0,90039	0,40409	1,00000	0,2153
Tutarlılık Oranı: 0,00146				

Tablo 6. Çalışma Ortamının Özellikleri Alt Kriterinin İkili Karşılaştırma Matrisi

	Mesai saatlerinin esnekliği	Bilgi paylaşımının varlığı	Yöneticinin anlayışlı olması	Mentorluk yapabilecek birinin varlığı	Görelî Ağırlık
Mesai saatlerinin esnekliği	1,00000	1,60444	0,27449	1,39054	0,1942
Bilgi paylaşımının varlığı	0,62327	1,00000	0,51187	1,76695	0,1903
Yöneticinin anlayışlı olması	3,64312	1,95362	1,00000	3,37664	0,4861
Mentorluk yapabilecek birinin varlığı	0,71915	0,56595	0,29615	1,00000	0,1294
Tutarlılık Oranı: 0,04390					

Tablo 7. Dış Etkiler Alt Kriterinin İkili Karşılaştırma Matrisi

	Mesleğe yönlendiren sertifikalara sahip olmak	Mezuniyet ortalaması	Mezun olunan üniversite	Ailenin ve üniversitedeki öğretim elemanlarının etkisi	Görelî Ağırlık
Mesleğe yönlendiren sertifikalara sahip olmak	1,00000	2,15745	1,09272	1,43550	0,3301
Mezuniyet ortalaması	0,46351	1,00000	0,96922	1,46604	0,2192
Mezun olunan üniversite	0,91515	1,03176	1,00000	1,68192	0,2732
Ailenin ve üniversitedeki öğretim elemanlarının etkisi	0,69662	0,68211	0,59456	1,00000	0,1774
Tutarlılık Oranı: 0,04030					

## EVCİLİKTE KARIYERE EVRİLEN BARBIE OYUNU

Berna Turak Kaplan<sup>1</sup>

Mehmet Kaplan<sup>2</sup>

### Özet

Barbie, Alvin Toffler'ın dahi ciddiye aldığı Mattel işletmesinin ürünü bir oyuncak bebekdir. Aslında ciddiye alınması da yerindedir. Amerika'da ortalama her kız çocuğunun 8 adet Barbie bebeğinin olması bunu kanıtlar niteliktedir. Barbie, kız çocuklarının hayran olduğu, model aldığı bir simgedir. Ancak bu simgenin yalnızca fiziksel görünüş kaynaklı yüceltilmiş olması zamanla aileleri endişelendirmiş ve haliyle Barbie satışlarında ciddi bir düşüş yaşanmıştır. Bu düşüşün ardından farklı bir strateji izlemeleri gerektiğine inanan Mattel, Barbie'nin dış görünüşüne farklılıklar yüklemiş ve sizden/bizden birileri olarak ya da dünyanın herhangi bir yerindeki herhangi bir insana benzer halle karşımıza çıkmıştır. Bununla birlikte Barbie'nin yalnızca tüketen taraf olmadığını eş zamanlı olarak üretken olduğu mesajını da iletebilmek adına "kariyer bebekleri" üretilmeye başlanmıştır. Ancak her halde bu bebeklerle oynayan kız çocuklarını bebelere yönlendirme ve bebelere kariyerleri hakkında bilgi verme vazifesi ebeveynlere düşmektedir. Bu çalışma, 3-10 yaş arası kız çocuklarının dünyasında önemli bir yeri olması, işletmesince de birçok farklı strateji uygulanmasını gerektirmiş olması ve Barbie bebelere ilişkin Türkçe literatürde oldukça az çalışma yapılmış olmasından dolayı genel anlamda teorik destekli sunulmakta ancak daha sonraları belirtilen yaş aralığındaki çocuklarla uygulamalı bir araştırma yapılmasıyla daha derin bilgilere ulaşılmasını mümkün kılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer, Barbie, Oyuncak Bebek.

## BARBIE GAME THAT EVOLVED FROM HOUSE GAME TO CAREER

### Abstract

Barbie is a doll from the Mattel business, which even Alvin Toffler takes seriously. In fact, it is justified to be taken seriously. The fact that every girl in America has 8 Barbie dolls proves this. Barbie is an icon that girl sad mire and model. However, the fact that this symbol was glorified only by physical appearance worried families over time, and therefore there was a serious decrease in Barbie sales. Believing that they should follow a different strategy after this decline, Mattel loaded differences on Barbie's appearance and appeared as one of you / us or as anyone else in the world. However, "career dolls" have started to be produced in order to convey the message that Barbie is not only the consuming party and that it is simultaneously productive. This study is presented with theoretical support in general, since it has an important place in the world of girls aged 3-10, requires the implementation of many different strategies in its business, and there is very little study in the Turkish literature on Barbie dolls. It makes it possible to reach deeper information by conducting research.

**Keywords:** Career, Barbie, Doll.

### GİRİŞ

*"Pembe mobilyalar ve pembe oyuncaklarla dolu küçük şirin odasının ortasında dizleri üzerine oturmuş masum ve sevimli tavırlarıyla elindeki oyuncak bebeğini seslendiren güzel kızım! Zaman zaman doktor, zaman zaman kuaför, bazen astronot bazen de boksör olan Barbie'nle hayalden hayale koştuğunu görmek ne kadar heyecan verici. Çocukluğum geldi aklıma ama farklar var galiba. O zamanlar tek eğlencemiz Barbie bebekleri farklı farklı kıyafetlerle süslemektir ki anlaşılan o dönemin Barbie misyonu da buydu sanki. Değişen bir şeyler var belli ki..."*

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, [bernaturak@isparta.edu.tr](mailto:bernaturak@isparta.edu.tr)

<sup>2</sup> Öğr. Gör. Dr., Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, [mehmetkaplan@isparta.edu.tr](mailto:mehmetkaplan@isparta.edu.tr)

Evet... Değişen her şey gibi Barbie de değişti. Barbie artık yalnızca kız çocuklarının hayallerini süsleyen prenses kıyafetleriyle bir moda ikonu olmaktan sıyrılarak, Uzak Doğu’lu bir pilot, Afrika’lı bir astronot ya da Asya’lı bir boksör oldu. Çok da güzel oldu. Bir gün içinde saatlerce sıkılmadan oynadıkları ve kadın simgesi haline gelen oyuncak bebekleri ile kız çocuklarına asli gücün kadının dış görünüşünün olmadığını, kariyerle birlikte gelen gücün olduğunu öğretebilme ihtimalinin olması bile bir kazanımdır aslında.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Barbie Doğuyor

Barbie bebeklere, 1974 yılında “Şok Gelecek Korkusu” adlı kitabında Alvin Toffler, “... otuz santim boyundaki plastik kız, tarihin en ünlü ve en çok satan bebeğidir. 1959 yılındaki parlak çıkışından bu yana on iki milyona varmıştır... yeryüzündeki sayıları Los Angeles, Londra ya da Paris’te yaşayan insan nüfusundan daha fazladır. Küçük kızlar Barbie’ye bitmektedirler; çünkü onun gerçekçi bir görünümü ve giydirilebilme olanakları vardır” dikkat çekmiştir. Barbie bebek; Ruth ve Elliot Handler isimli ebeveynlerin, kızları Barbara’yı; kâğıt bebekleriyle oynarken seyretmeleri ve kızının oyun sırasında yetişkin bir birey gibi davranıyor olmasından esinlenilerek fikirleşmiştir. Ruth bu durumu kızının yetişkinlik halini güvenilir bir ortamda deneyimlemesi ile gelişimine katkıda bulunacağı şeklinde açıklamıştır. Ebeveynler birkaç yıl sonra, oyuncak piyasasındaki bebeklere kıyasla daha gerçekçi ve yetişkin bir kadın olan Barbie’yi tasarlamış ve Mattel Şirketi’nce 9 Mart 1959’da New York Oyuncak Fuarı’nda topluma sunmuştur (Tatar, 2016: 169-178). Modanın oyuncak bebeği olarak hayata gelişiyle beraber çocuklara ve hatta yetişkinlere giyim zevkinin ve trend giyim ürünlerinin benimsetilmesinde önemli bir misyon yüklenmiş ve çocukların moda kavramı ile tanışmasına vesile olmuştur. Öte yandan dünyaca ünlü birçok moda evi hem Barbie için kıyafetler tasarlamış hem de Barbie’nin kıyafetlerinden ilham alarak kreasyonlar oluşturmuşlardır. Çocuklarda tüketim alışkanlığı ve beslenme sorunları oluşturması gerekçesiyle aileler, medya ve akademik camialarca eleştirilere maruz kalmış olsa da o her zaman şık ve güzel olmanın sembolü kalmayı başarmıştır (Bayraktar, 2018).

Varlığının duyurulmasından ardından, PenguinRandom House tarafından Barbie’nin hayatına bir anne (Margaret), bir baba (George), kız kardeşler Skipper, Stacey, Kelly, Krissy ve ikiz kardeşi Todd, 1961 yılında ise erkek arkadaşı Ken dahil edilerek Barbie kurgusallaştırılmıştır (Gürdallı ve Keten, 2019).

### Barbie Büyüyor

1959’dan günümüze değin Amerikan sosyolojisinde kültürel bir ikon olarak konumlanan Barbie, yıllık gerçekleştirdiği yaklaşık bir milyar dolarlık satış ile oyuncak sanayisi içerisinde diğer oyuncak bebeklere açık ara fark yaratmıştır. Barbie bebekler kız çocukları için hem kendi kendilerine uzun sürelerce sıkılmadan oynayabilecekleri bir oyuncak, hem arkadaş ve hatta zaman zaman rol model olmaktadır. Kız çocuklarının bebeklerini giydirmeleri, saçlarını yapmaları, yıkamaları gibi davranışları bazı araştırmalara göre annelik içgüdülerini geliştirmektedir Barbie’nin modern toplumdaki rolünü açıkça

ortaya koyabilme adına çok sayıda araştırmalar yapan, sosyoloji profesörü Mary Roger, yazdığı 'Barbie Kültürü' adlı kitapta, Barbie'nin yalnızca bir oyuncak bebek olmadığına ve bir popüler kültür sembolü olduğuna dikkat çekmiştir. Teknolojik imkânların genişlemesi ile artan medya kanalları aracılığıyla bu bebeklerin tüketim kültürüne dahil olması kaçınılmaz bir hal almıştır. Kız çocukları en iyi arkadaşı ve sırdaşı halini alan Barbie'yi moda ikonluğundan ziyade kimlik kazanma amacıyla satın almaya başlamışlardır (Bayraktar, 2018).

### **Barbie Değişiyor**

1974'te ekonomik darboğaza giren Mattel işletmesi, 1980'li yıllarda kendi içinde bir değişim rüzgarına girmiş, reklamlarını ve stratejilerini değiştirmiştir. Barbie, My Favourite Career (Kariyer Bebekleri) koleksiyonunu yaratarak, veteriner, cerrah, mühendis, öğretmen, rock yıldızı, pilot, diş doktoru, balerin, astronot gibi 150 farklı kariyer alanına giriş yapan Barbie'leri piyasaya sunmuştur. Bu değişim, Barbie'nin o güne kadar sahip olduğu yalnızca tüketen kadın imajını, kariyer sahibi, başarılı ve üreten kadın imajına dönüştürmeyi sağlamıştır. "Biz kızlar istediğimiz her şeyi yapabiliriz, değil mi Barbie?" mottosu ise kadının girişimciliğine gönderme yapan bir strateji oluşturmuştur. 2016 yılında ise Mattel işletmesi Fashionistas (moda tutkunu) serisi ile, 40 yeni bebek, 11 farklı ten rengi, 7 farklı vücut tipi ve 23 farklı saç stiliyle iddiasını sürdürmüştür. "Artık vücudum hakkında konuşmayı bırakabilir miyiz?" sloganıyla sunulmuş bu seri ile kilolu iken de gözlerin çekikken de çok koyu bir tene sahipken de ve hatta hamileyken de güzel olunabileceğin mesajını verir niteliktedir (Gürdallı ve Keten, 2019). Bu durum, aynı zamanda Mattel'in farklı etnik kökenden müşterilerinin taleplerini yerine getirerek, maksimum kâr elde etmek amacına yöneldiğini de işaret etmektedir. Ancak Ducille bu seriyi, "farklılaşan bebeklerin tamamına yakını beyaz Barbie'nin boyanmış ve kıyafeti değiştirilmiş birer örneğidir ve Jamaika, Nijerya, Kenya, Malezya, Çin, Meksika, İspanya, Brezilya gibi ülkelerin dış görünüşlerine göre Barbie'lerin üretilmesi ve Barbie'nin küresel bir bebek haline getirilmeye çalışılması çok kültürlülüğün sağlandığı anlamına gelmemekte, aksine kapitalizmin ellerinde olduğunun göstergesidir" şeklinde yorumlamaktadır (Tatar, 2016).

Akademik çalışmalardan, popüler medya yorumlarına kadar uzanan Barbie söylemleri, dünyanın en çok satan oyuncağı bir sembol olarak görmeye devam etmekte ve kızların her şeyi yapabileceğini gösteren tamamen bağımsız bir kadını temsil ettiğine dikkat çekmektedir (Pearson ve Mullins, 1999). Bazen güzel bir prenses, bazen bir şarkıcı, bazen bir politikacı, bazen bir astronot, bazen bir veteriner, bazen bir futbolcu, bazen bir boksör, bazen bir eskrimci, bazen bir pilot, bazen bir muhabir bazense bir itfaiyeci olarak karşımıza çıkan Barbie bebekler küçük kızların hayatlarının ileriki dönemlerinde hissedecekleri güzellik ve meslek algısını yönlendirmeye çalışmaktadır (Bayraktar, 2018). Mattel başkan yardımcısı

Lisa McKnight yeni misyonlarının, Barbie'nin, kızlara, her şeyi yapabileceklerini göstererek yeni roller denemelerine olanak tanınması, National Geographic ile ortaklıkları sayesinde kızların kendilerini astrofizikçi, kutup deniz biyoloğu ve daha fazlası olarak hayal edebilmesi yönünde olduğunu ve bu çabalarının çıktısı

olarak kız çocuklarının farklı kariyer alanlarını keşfetmeleri odağında gerçekleştiğini ifade etmiştir (www.forbes.com).

2016'da Rio'da gerçekleşen Paralimpik Oyunlar'da şampiyon olan İngiliz atlet Hannah Cockroft, The Telegraph'taki röportajında beş yaş doğum gününde kendisine gönderilen tekerlekli sandalyeli Barbie Bebeğin kendisinde yarattığı "Barbie tekerlekli sandalyeye oturuyorsa ben de oturabilirim" fikri ile başarıya ulaşmasındaki öneminden söz etmiştir (hurriyet.com.tr). Benzer şekilde 2020 yılının Türkiye'den seçilen Barbie rol modeli ise 17 yaşındaki Milli Yüzücü Sümeyye Boyacı olmuştur (tr.euronews.com). İçke (2013) tarafından yapılan araştırmada, 71 kadın ve 29 erkek olmak üzere toplam 100 kişiye uygulanan anket sonucunda Barbie bebekleri zeki bulan erkek bulunmamakla birlikte kadınların yalnızca 17'si zeki bulmakta, erkeklerin yalnızca 7'si kariyer odaklı görürken, kadınlarda bu sayı 21 olarak gerçekleşmiştir. Erkeklerde bebeği yetenekli bulan olmazken, kadınlarda 20 kişi yetenekli cevabı vermiştir (İçke, 2013). Araştırma sonuçları kadınların erkeklere kıyasla Barbie bebekleri daha zeki, kariyer odaklı ve yetenekli buldukları söylenebilmektedir.








Bandura, öğrenmenin yalnızca doğrudan deneyimleme dışında bir modeli gözlemleme ve taklit etme yoluyla da gerçekleşebileceğini, çocukların içinde bulunduğu ortamdaki bireylerin davranışlarını gözlemlemelerinin yanı sıra okuduğu kitaptaki veya televizyonda gördüğü semboller de gözlemleyerek davranış geliştirdiklerini ifade etmiştir. Bu bağlamda Barbie kültürü çocukların tüketim alışkanlıklarının yanı sıra "kız" ve "erkek" olmaya ilişkin algılarını da yönetebilmektedir (İnceoğlu ve Arnas, 2017). Bir obje olarak çocukların dünyasının en önemli ve eğlenceli unsuru olan oyuncağın çocukların zihninde yarattığı modeller, roller, görüntüler ve davranışların kaynağı toplumsal cinsiyet ve onun temelinde yükselen ayrımcılıkta görünür olmaktadır. Bu ayrım meslek seçimlerine de yansımaktadır. Erken çocukluk safhalarında dişi ve erkeğe yüklenen farklı duygusal haller çocukların ileride seçeceği mesleklere kadar etki edebilmektedir. Genellikle kadınların ev kadını, öğretmen ve hemşire gibi mesleklerle eşleştirilmesi kadınların sakin, duyarlı, ilgili ve anaçlığı, erkeklerin güçlü, atılgan ve otonom halleri asker, mühendis, yönetici gibi mesleklerle bütünleştirilmelerine neden olmaktadır. Kadınlar ve erkekler arasındaki bu ayrımcılığın temelinde toplumun bireye dayattıkları ve yükledikleri roller yatmaktadır (Göker ve Göker, 2014).

### BULGULAR




Yıllarca süregelen bir biçimde kız çocuklarının en gözde oyuncaklarından biri olan Barbie bebeklerin dış güzelliklerinin vurgulanarak sembolize edilmesinin modasının geçtiğini söylemek mümkün. Mattel işletmesi daha önce de değinildiği üzere sarışın, renkli gözlü, manken vücut ölçülerine sahip bebeklerden, bizlerden biri olabilecek, esmer, kahverengi gözlü, bazıları kilolu, bazıları ise hamile bebekler üreterek kendini topluma daha da benimsetmeye çalışırken, toplum içerisinde kız çocuklarının kariyerleriyle de yer bulmasını sağlayarak ve hatta erkek egemen mesleklerde kızların da var olabileceği gerçeğini gözler önüne sererek kız çocuklarının hayatlarına dokunmaya devam etmektedir. Bu bağlamda çalışmanın bu kısmında Barbie kariyer bebeklerinin

her birinin ebeveynler kontrolü ile kız çocuklarına ne gibi öğretiler kazandırabileceği ele alınmaktadır. İlgili Barbie bebeklerin her biri için araştırmacı tarafından sorulması muhtemel sorulara yer verilmiştir. Ancak araştırmanın ileriki safhalarında çocuklar üzerinde gözleme dayalı yapılacak araştırma ile bu sorular daha mutlak hale getirilebilecektir.

**Tablo 1:** Kariyer Bebekleri ve Bu Bebeklere İlişkin Çocukların Muhtemel Soruları

	Bilim İnsanı Barbie Bilim nedir? Bilim insanı kimdir? Bilim insanı ne yapar? gibi muhtemel sorulara ebeveynce verilen cevaplarla kız çocuklarının bilime ilgisi yaratılabilir.
	Astronot Barbie Astronot kimdir? Uzay nedir? Gezegenler nelerdir? gibi muhtemel sorulara ebeveynce verilen cevaplarla kız çocuklarının uzay ilgisi yaratılabilir.
	Aşçı Barbie Aşçı kimdir? Neler yapabilir? Nerelerde çalışır? gibi muhtemel sorulara ebeveynce verilen cevaplarla kız çocuklarının gastronomiye ilgisi yaratılabilir.
	Boksör Barbie Boksör kimdir? Neden boks yapar? Sadece erkekler mi boks yapar? gibi muhtemel sorulara ebeveynce verilen cevaplarla kız çocuklarının erkekler gibi boks yapabilecekleri inancı yaratılabilir.
	Doktor Barbie Doktor kimdir? Steteskop ne işe yarar? Doktor insanları kurtarır mı? gibi muhtemel sorulara ebeveynce verilen cevaplarla kız çocuklarının doktorluğa ilgisi yaratılabilir.
	Futbolcu Barbie Futbol nedir? Babam neden futbol izler? Kızlar da futbol oynayabilir mi? gibi muhtemel sorulara ebeveynce verilecek cevaplarla kız çocuklarının da futbola ilgi duyabileceği ve futbolcu olabilecekleri algısı oluşturulabilir.
	Haber Sunucusu Barbie Haber nedir? Haber sunucusu nasıl olunur? Televizyonda görünmek eğlenceli midir? gibi muhtemel sorulara ebeveynce verilecek cevaplarla çocukların haber sunuculuğuna ilgisi yaratılabilir.

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

	Hemşire Barbie Hemşire kimdir? Doktor ne iş yapar, hemşire ne iş yapar? gibi sorulara ebeveynce verilecek cevaplarla hemşirelik mesleğine ilgi yaratılabilir.
	İtfaiyeci Barbie İtfaiyeci kimdir? Ben de itfaiyeci olabilir miyim? gibi sorulara ebeveynlerce verilen cevaplarla kız çocuklarının da itfaiyeci olabileceği algısı verilebilir.
	Buz patencisi Barbie Buz pateni nedir? Nerede yapılır? Bir gösteri izleyebilir miyim? gibi sorulara ebeveynce verilen tatmin edici cevaplarla kız çocuklarının bu mesleğe küçük yaşta ilgisi yaratılarak gelecekte başarılı bir buz patencisi olmalarına imkân tanınabilir
	Pilot Barbie Pilot kimdir? Uçak nasıl uçar? Uçak nasıl kullanılır? gibi sorulara ebeveynce verilecek cevaplarla çocukların uçak yönetme isteği yaratılabilir.
	Siyasi Parti Adayı Barbie Siyasi nedir? Parti nedir? Aday olmak ne demek? Siyasetçi ne yapar? gibi sorulara ebeveynce verilecek tatmin edici cevaplarla çocuğun bu yönde ilgi duymasına yardımcı olunabilir.
	Veteriner Barbie Veteriner ne iş yapar? Hangi hayvanlara bakar? Ben de hayvanları seviyorum veteriner olabilir miyim? gibi sorulara ebeveynce verilecek cevaplarla mesleğe özendirilebilir.
	Öğretmen Barbie Öğretmen kimdir? Nerede çalışır? Kimlere öğretir? Ne öğretir? gibi sorulara ebeveynce verilecek cevaplarla çocuğun öğretmenliğe ilgisi yaratılabilir.
	Arkeolog Barbie Arkeolog kimdir? Kazı yapmak ne demektir? Kazı yapınca ne bulunur? gibi sorulara verilecek tatmin edici cevaplarla kız çocuklarının arkeolojiye ilgisi yaratılabilir.

**Kaynak:** Araştırmacı tarafından internetteki görsellerden derlenmiştir.

Bu bağlamda doğru Barbie tercihi ile çocuğun geleceğe bakış açısı genişletilebilir. Tercih edilen Barbie bebek hakkında çocuğun soracağı beklenen muhtemel sorulara ebeveynce verilecek tatmin edici, net, açıklayıcı ve hatta özendirici cevaplarla kariyer konusunda özendirilmeleri sağlanabilir. Nihai olarak Barbie yalnızca bir görseldir ancak bu görseli derinleştirerek hayata yansımaları sağlayacak olanlar yine elbette ki ebeveynlerdir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Gereksinimlerin ve dolayısıyla taleplerin işletmelerin stratejilerinin evrilmesini sağladığı bir gerçektir. Mattel işletmesi de tıpkı bu şekilde satışların düşmesini tüketicilerin gereksinimlerini karşılamadığı sonucuna bağlayarak, strateji değiştirmiş ve dünyanın herhangi bir yerinden herhangi bir insana benzeyen ve değişik kariyer dallarında kendini gösteren bebekler üreterek, klasik Barbie sembolünden nispeten farklılaşmaya çalışmıştır.

Çocuklar aileleri için işlenmeye hazır bir cevher niteliğindedir ve neredeyse her aile bu cevheri en iyi biçimde işlemek, en kıymetli hale getirmek ister. Çocuklar içinse oyuncak küçük dünyalarındaki en büyük değerdir. Ancak çocuk olmalarındandır ki doğru oyuncak tercihi yapamayabilirler. Kız çocukları için oyuncak bebekleri gün boyu vakit geçirdikleri en iyi arkadaşlarıdır ki bunların en başını da Barbie çekmektedir. Çocukları Barbie tercihinde ailelerin kariyer bebeklerinden biri veya birkaçına yönlendirmesi ve çocuğu, oyununa eşlik ederken bebeğin kariyeri hakkında tatmin edici, doğru ve net bilgiler ile donatması halinde kız çocuklarında kariyer edinme özenisinin oluşabileceği düşünülmektedir. Bu anlamda kız çocuklarının kariyere özendirilmesi yalnızca Mattel işletmesinin yani Barbie'nin misyonu olmamakla birlikte, aileyle birlikte paylaşılan bir misyon olması gerektiği savunulmaktadır.

Bu çalışma tamamen teorik dayanaklı olarak Mattel işletmesi ve Barbie hakkında genel bir tespit amacıyla yapılmıştır. Ancak ileriki safhalarda kız çocukları örnekleminde bir pedagog eşliğinde, içlerinden birinin moda ikonu Barbie olduğu, diğerlerinin ise kariyer bebeklerinden oluştuğu Barbie bebekleri hakkında kız çocuklarına bilgi verilerek hangi bebeği tercih edecekleri ve bunun nedenlerini açıklamaları istenerek daha detaylı sonuçlara ulaşılması da amaçlanmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Bayraktar, S. (2018). Moda Sektöründe Transmedya Hikâye Anlatımı: Barbie Bebek Transmedya Uygulamaları Örneği. *Erciyes İletişim Dergisi*. 5/4. 326-334.
- Göker, N. ve Göker, G. (2014). Sinemada Alternatif Kadın Temsilleri: Stepford Kadınları. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 24/2. 221-237.
- Gürdallı, H. ve Keten, M. (2019). Barbie Bebek Evlerindeki İç Mekân Tasarımının Toplumsal Rollerin Gelişimi Üzerindeki Etkisi. *Journal of History Culture and Art Research*. 8/1. 437-441.
- İçke, S. (2013). Günümüz Oyuncaklarında Toplumsal Cinsiyetin Temsili: Barbie Bebek Oyuncağının Analizi. *İzmir Ekonomi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.



- İnceoğlu, S. Ö. ve Arnas, Y. A. (2017). Barbie Kültürünün Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Çocuk oyunlarına Yansımaları. *International Journal Of Human Sciences*. 14/3. 3240-3246.
- Pearson, M. ve Mullins, P. (1999). Domesticating Barbie: An Archaeology of Barbie Material Culture and Domestic Ideology, *International Journal of Historical Archaeology*. 3/ 4. 225.
- Tatar, D. B. (2016). Modernleşmeden Postmodernleşmeye Barbie. *Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi*. 6/1. 169-178.
- <https://www.hurriyet.com.tr/kelebek/hurriyet-cumartesi/bir-bebekten-daha-fazlasi-41447486>, (Erişim Tarihi: 11.03.2021).
- <https://tr.euronews.com/2020/03/04/barbie-rol-model-olarak-turkiye-den-yuzucu-sumeyye-boyaci-yi-secti>, (Erişim Tarihi: 12.03.2021).
- <https://www.forbes.com/sites/kimelsesser/2019/02/06/sorry-mattel-astrophysicist-barbie-is-not-the-way-to-get-more-girls-in-stem/?sh=7656c4be43ff>, (Erişim Tarihi: 15.03.2021).

## KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN (KSS) İŞİN ANLAMI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Hasan Hüseyin UZUNBACAK<sup>1</sup>  
Şerife KARAGÖZ<sup>2</sup>

### Özet

Bu çalışmanın amacı, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramını oluşturan “ticari sorumluluk”, “etik sorumluluk” ve “sosyal sorumluluk” boyutlarının işin anlamı üzerine olan etkisini Burdur, Isparta ve Antalya’da faaliyet gösteren özel banka çalışanlarından elde edilen veriler üzerinden incelemektir. Araştırmanın örneklemini 294 özel banka çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Anket formu KSS, işin anlamı ve demografik sorulardan oluşmaktadır. Veriler kolayda örnekleme yöntemi ile toplanmıştır. Toplanan bu veriler SPSS 22.0 ve AMOS 21.0 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde betimleyici istatistikler, Pearsonkorelasyon, hiyerarşik regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucuna göre, etik sorumluluk ve sosyal sorumluluğun işin anlamı üzerinde bir etkisi olduğu; fakat ticari sorumluluğun işin anlamı üzerinde bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** kurumsal sosyal sorumluluk, sosyal sorumluluk, işin anlamı.

## THE EFFECT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) ON THE MEANING OF WORK: A RESEARCH ON BANK EMPLOYEES

### Abstract

The aim of this study is to examine the effects of the dimensions of “commercial responsibility,” “ethical responsibility,” all of which construct the concept of “corporate social responsibility,” on the meaning of work via the data acquired from the employees of private banks operating in Burdur, Isparta, and Antalya. 294 private bank employees constitute the sample of the study. In the research, the questionnaire form was used as a data collection tool. The questionnaire consists of CSR, the meaning of work, and demographic questions. The data that is collected is analyzed by using SPSS and Amos programs. In the analysis of data, descriptive statistics, Pearson’s correlation, and hierarchical regression analysis were used. According to the research results, ethical responsibility and social responsibility have an effect on the meaning of work. However, it has been determined that commercial responsibility has no effect on the meaning of work.

**Keywords:** corporate social responsibility, social responsibility, the meaning of work.

## GİRİŞ

Kurumların faaliyetlerini devam ettirmesinin altında yatan temel amaç kâr elde etmektir. Bu amaçların ötesinde günümüzde kurumlar faaliyetlerini sürdürmede paydaşların kritik bir öneme sahip olduğunu fark etmişlerdir (Çetinkaya Özdemir ve Okur, 2020). Bu bağlamda toplumun istek ve beklentilerine karşı hassas olma, toplumsal sorunlar karşısında duyarlı olma, doğal çevreyi koruma tavrı sergileme, kısaca çalışan faktörüne değer verip, onları koruyup gözeten kurumlar rakip olarak gördükleri emsallerine göre daha avantajlı konumdadırlar (Karatepe ve Ozan, 2017). Kurumların ticari amaçlara odaklanmadan kendi

<sup>1</sup> Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, [hasanuzunbacak@sdu.edu.tr](mailto:hasanuzunbacak@sdu.edu.tr)

<sup>2</sup> Doktora Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, [srfkrgz1992@gmail.com](mailto:srfkrgz1992@gmail.com)

istekleriyle paydaşlarıyla olan faaliyetlerini sürdürmeleri KSS olarak değerlendirilir(Çetinkaya Özdemir ve Okur, 2020).Günümüzde KSS kavramı, hem özel hem de kamu kuruluşları tarafından, uygulama biçimleri, kullandığı stratejiler ve evrensel kabuller açısından önem arz etmektedir. KSS uygulamaları gerek kuruluşlara gerekse kişilere çeşitli yararlar sağlamaktadır (Karataş, 2019). Bu bağlamda literatürde KSS algısı ile işin anlamı arasında bir ilişki olduğu ve KSS'nin işin anlamını artırması beklenmektedir (Afsar vd., 2019). Bireylerin günümüzde vaktini en çok harcadığı işi de bu anlam arayışında oldukça büyük bir paya sahiptir ki bir kişinin işinin hayatını mali ve sosyal açıdan oldukça etkilediği kabul edilebilir bir gerçektir. Öyle ki, bir kişinin işinden elde ettiği kazanımlar büyük bir motivasyon kaynağını oluşturmaktadır. İşin anlamı üzerine çalışma yapan pek çok araştırmacının bazı ortak görüşleri bulunmaktadır. Bu bireyin sadece maddi açıdan değil; kariyer imkanları, kişisel gelişim ve sosyal sorumluluk açısından da çalışma şartlarını değerlendirmesidir (Fındıklı vd., 2017). KSS uygulamalarına katılan çalışanlar, toplumların gelişimine katkıdabulunmaktadırlar. Özellikle, KSS ile işin anlamı arasındaki bağlantı, psikolojik ve sosyolojik perspektiflerle açıklanabilir. Psikolojik bakış açısına göre, KSS uygulamalarına katılmak, çalışanların benlik saygılarını artırarak işin daha anlamlı olduğunu algılamalarını sağlar (Rosso vd., 2010).

Örgütler KSS faaliyetlerinde bulunduklarında, çevrelerindeki ekonomik, ekolojik veya sosyal çevreye aktif olarak katkıda bulunurlar. Bu tür faaliyetler, örgütlerin imajını güçlendirmekte, çalışanların kendileri ve başkalarının refahına önem veren ve katkıda bulunan bir yer olarak çalıştıkları örgüt için olumlu bir kimlik oluşturmalarına izin vermektedir (Raub ve Blunschi, 2014; Aguinis ve Glavas, 2012).KSS ve işin anlamı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğuna yönelik literatürde bazı çalışmalar mevcuttur (Afsar vd., 2019; Clark, 2017). Bu olumlu etki duygusu, çalışanların yeteneklerine güvenmelerine, özgüvenlerinin artmasına ve işin anlamını keşfetmelerini sağlar (Bauman ve Skitka, 2012).Literatürde KSS kavramını oluşturan “ticari sorumluluk”, “etik sorumluluk” ve “sosyal sorumluluk” boyutlarının işin anlamı üzerine olan etkisini inceleyen araştırmaya doğrudan rastlanılmamış olması bu araştırmanın önemini ortaya koymakta ve sonraki çalışmalara yol gösterici öncü bir çalışma niteliğinde olabileceği düşünülmektedir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Örgütler faaliyette bulundukları toplumun bir parçasını oluşturmaktadırlar. Bu bağlamda toplumda ortaya çıkan herhangi bir sorunu göz ardı edemezler. Ortaya çıkan bu sorunların üstesinden gelebilmenin yollarından birisini KSS faaliyetleri oluşturmaktadır (Fidan ve Şentürk, 2017: 40). Geçmişten günümüze KSS kavramı, sivil toplum kuruluşları (STK), devletler ve müşteriler de dahil

olmak üzere farklı sektörler tarafından da desteklenmiş ve çalışma hayatında vazgeçilmez kavramlardan biri haline gelmeye başlamıştır (Marom, 2017).

KSS 1970'li yıllardan bu yana farklı şekillerde varlığını göstermiş ve günümüze kadar gelmiştir. KSS kavramı literatürde ilk kez Bowen'ın (1953) "*İş Adamlarının Sosyal Sorumlulukları*" (Social Responsibilities of the Businessman) adlı kitabında ele alınmıştır (Valor, 2005). Söz konusu bu kitapta yöneticilerin toplumun değerini ve hedeflerini göz ardı etmeden kararlar almaları ve bu kararların uygulamaya geçirilmesi gerektiğini savunmaktadır (Windsor, 2001). KSS, örgütlerin hem kendi hedefleri hem de toplumun istek ve beklentilerini karşılama aşamasında, ortaya koymuş oldukları faaliyetlerin bütününi oluşturmaktadır. Bunun yanında örgütlerin hem iç çevresine (çalışanlar) hem de dış çevresine (paydaş-müşteri) yönelik girişimlerini kapsamaktadır (Karataş, 2019).

1979 yılında Schwartz ve Carroll (2003) daha önce oluşturulmuş olan KSS piramidi üzerinde güncelleme yapmışlardır. Bu güncellemeye göre, hayırseverlik/gönüllülük boyutu hem etik hem de diğer boyutlara dâhil edildiğinden yeni oluşturulan bu modelin içine alınmamıştır. Yeni modelin güncellenmesinin sebebi eski modelde oluşan karmaşıklığa açıklık getirebilmektir. Bu araştırmada Carroll'un güncel olan makalesi ve Singh vd., (2008) tarafından yapılan çalışmalardan yola çıkarak KSS alt boyutları ekonomik/ticari, etik ve sosyal sorumluluk olmak üzere üç boyut altında toplanmaktadır (Parıltı vd., 2018).

Ticari sorumluluk, örgütlerin temel amacı mal ve hizmet üreterek karlılık elde etmektir. Örgütler müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayarak kar elde ederler ve ticari sorumluluklarını yerine getirmeden diğer sorumlulukları yerine getiremezler. Bu bağlamda ticari sorumluluk bir örgütün varlığını devam ettirebilmesi için önem arz etmektedir (Carroll, 1991). Etik sorumluluk çalışanların hak ve adalete ilişkin algılarını içermektedir. Örgütlerin hedeflerine ulaşmak amacıyla tercih etmiş olduğu yöntemlerin sosyal, kültürel ve ekonomik refahını olumsuz etkilemeden nasıl gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini ele almaktadır (Carroll, 1991). Sosyal sorumluluk ise, örgüt çevresindeki bireyler ve gruplar arasındaki davranış biçimleri ile bağlantılıdır. Örgütler çalışma dünyasında faaliyetlerini sürdürürlerken içinde bulundukları toplumların da menfaatlerini gözötmelidirler (Çelik, 2007).

### **İşin Anlamı**

Bireyler yaşamlarının her alanında bir anlam arayışı içerisindeyler (Frankl, 2013). Anlam, bireyin iç dünyası ile dış bağlamı arasındaki karşılıklı ilişkiyi temsil etmektedir (Cartwright ve Holmes, 2006). İşin anlamı, "*kişinin kendi ideallerine ya da kendi standartlarına göre değerlendiren bir iş hedefinin ya da amacının önemi*" olarak tanımlanmaktadır (May vd., 2004).

Bir diğer ifadeyle işin anlamı, kişilerin çalışma deneyimlerine dair öznel ve olumlu algılar şeklinde ifade edilmektedir (Rossovd, 2010). Pozitif bir değer olarak işin anlamı, hedonik (zevk odaklı) odaktan ziyade eudaimonic (büyüme ve amaca yönelik) yaklaşımı ifade etmektedir (Steger vd., 2012).

İşin anlamının dört temel anlam veya anlamlılık kaynağı bulunmaktadır. Bunlar: “Benlik (bireyin değerleri, motivasyonları ve inançları) diğer kişiler (çalışma arkadaşları, aile, toplum) iş bağlamı (görev tanımları, işletme vizyon ve misyonu, maddi kazançlar, işin kimliği, özekliği) ve manevi yaşam (dini ritüeller). Daha önce bu kategorilere göre organize edilmemiş olsalar da, bu araştırma alanları, belirli bir kaynağın çalışanların işlerinde deneyimledikleri anlam veya anlamlılığı nasıl etkilediğine dair farklı ve nispeten iyi tanımlanmış perspektifleri temsil etmektedir (Rosso vd., 2010).

Steger vd., (2012) işin anlamını üç farklı boyut altında kavramsallaştırmaktadır. Bu boyutlardan biri “işin pozitif anlamlılığıdır.” Bu boyut, öznel deneyimlere dayanan kısaca kişinin işini değerli ve anlamlı kılmasını sağlayan bir deneyimdir. Diğer, “işin oluşturduğu anlamdır.” Bu boyut, insanların kendilerini ve çevrelerindeki dünyayı daha iyi anlamalarına yardımcı olarak kişisel gelişimlerini kolaylaştırabileceğini, insanların çalışmalarının daha geniş yaşam bağlamını yakalamaya yardımcı olacaklarını öne sürmektedirler. Son olarak, “yüksek motivasyon” boyutudur. Bu boyut ise, başkaları üzerinde daha geniş bir etkiye sahipse çalışmanın daha anlamlı hale geleceğine ilişkin fikirleri yansıtmaktadır. İşin anlamına etki eden unsurlar arasında; bireylerin eğitim seviyeleri, kültürel farklılıkları, iş deneyimleri, aile yapıları, sosyal yapılar, bireylerin çalıştığı örgütlerin nitelikleri gibi pek çok unsur yer almaktadır (Wrzesniewski vd., 2013). Bireylerin işlerini anlamlandırabilme şekilleri farklılık göstermektedir. Şöyle ki, bireyin dışsal motivasyonunun artmasını sağlayan somut ödüller bazı bireyler için değerli gözükmez iken, bazı bireyler için bu durum motive edici bir unsur olarak görülebilmektedir (Uzunbacak vd., 2019). İşin anlamının motivasyon, iş tatmini, işe adanmışlık, performans, stres, örgütsel güçlendirme, kariyer gelişimi ve kendini gerçekleştirme gibi bazı çalışmaların çıktıları üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu bağlamda işin anlamının pek çok değişken ile ilişkilendirilebilir (Rossovd, 2010). Hackman ve Oldman (1976) işlerini benimseme düzeyleri yüksek olan çalışanlar daha fazla emek verme isteği duyacakları için işlerini de anlamlı kabul edeceklerini öne sürmüşlerdir.

### **Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İşin Anlamı Arasındaki İlişki**

KSS ile çalışanların olumlu tutumları ve işin anlamı arasındaki ilişkinin rasyonel açıklaması sosyal kimlik teorisi ile ifade edilebilir (Afsar vd., 2020). Sosyal kimlik teorisi, gruplar ve gruplar arası ilişkilerde ele alınan bir sosyal psikoloji kuramıdır. Bu teori çoğu yaklaşım gibi örgütsel ya da biçimselliği ele alan bir kavram değil; biz olmayı, birlikteliği, ait hissetmeyi esas alan bir kavram olarak ele alınmakta ve hem algısal hem de bilişsel temeller üzerinde durmaktadır (Demirtaş, 2003). Sosyal kimlik teorisi, genellikle bireylerin toplumsal bir sınıfın üyesi olarak hareket ettiğini savunmaktadır (Demirtaş, 2003). Literatür incelendiğinde çok fazla olmamakla birlikte KSS ve işin anlamı arasında ilişkiyi ele alan bazı çalışmalar mevcuttur. Fakat KSS boyutları (ticari, etik, sosyal) ile işin anlamı kavramları arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmaya rastlanılmamıştır.

Literatür, KSS’nin işin anlamı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu, bu durumun örgütler için istenen bir tutum ve davranış olduğunu ileri sürmektedir (Weerasekara ve

Ajward, 2020). KSS ve işin anlamı arasındaki ilişkiye yönelik yapılan bazı araştırmalar incelendiğinde; Supanti ve Butcher (2019) otel çalışanları üzerinde KSS ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide işin anlamının dolaylı yoldan bir etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Raub ve Blunschi, (2014) otel çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırma sonucuna göre, KSS ve işin anlamı arasında anlamlı düzeyde bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Akdoğan vd., (2016) KSS ve etik liderlik arasındaki ilişkide işin anlamının aracı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Glavas ve Kelley (2014) KSS, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide işin anlamının kısmen aracılık ettiğini bulmuştur. Weerasekara ve Ajward (2020) KSS algıları ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkide işin anlamının aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşmışlardır. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler önerilmektedir:

H1: Ticari sorumluluk işin anlamını anlamlı olarak etkilemektedir.

H2: Etik sorumluluk işin anlamını anlamlı olarak etkilemektedir.

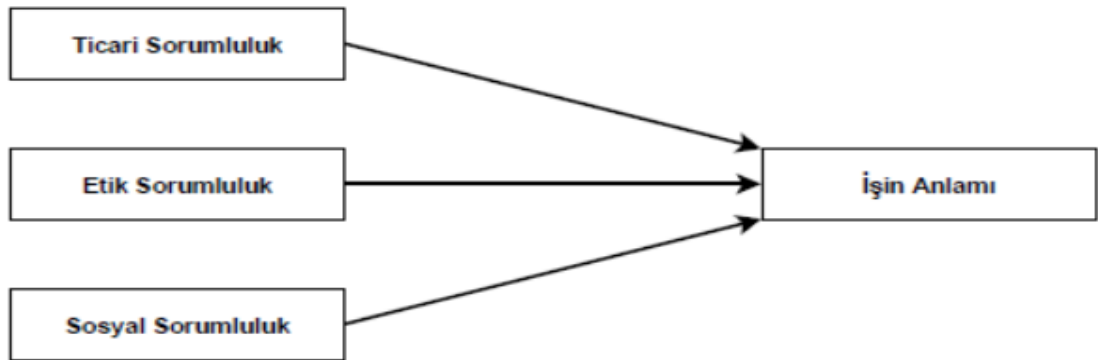
H3: Sosyal sorumluluk işin anlamını anlamlı olarak etkilemektedir.

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu başlık altında; çalışmanın amacı ve modeli, araştırmanın örneklemi, veri toplama araçları, ölçüm araçları, veri analizi, veri toplama araçlarının geçerlilik ve güvenilirlikleri, tanımlayıcı istatistikler ve değişkenler arasındaki ilişkiler hakkında bilgiler yer almaktadır.

### Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu çalışmanın amacı, KSS kavramını oluşturan “ticari sorumluluk”, “etik sorumluluk” ve “sosyal sorumluluk” boyutlarının işin anlamı üzerine olan etkisini Burdur, Isparta ve Antalya’da faaliyet gösteren özel banka çalışanlarından elde edilen veriler üzerinden incelemektir. Bu bağlamda oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

### Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini, Burdur, Isparta ve Antalya’da faaliyet gösteren özel banka çalışanları oluşturmaktadır. Örnekleme yöntemi olarak kolayda örneklem tekniği kullanılmıştır. Araştırmaya katılan bireylerin 159’u kadın (%54,1), 135’i

erkek (%45,9) olup, 51'inin (17,3) aylık gelir durumu 3500 TL ve altı, 57'sinin (19,4) 3501-4000 TL, 70'inin (23,8) 4001-4500 TL, 63'ünün (21,4) 45001-5000 TL ve 53'ünün (18,0) 5001 TL ve üzerindedir. Yaş bazında dağılım incelendiğinde, 47'si (16,0) 25-30, 98'i (33,3) 31-35, 88'i (29,9) 36-40 yaş ve 61'inin (20,7) 41-45 yaş aralığında olduğu tespit edilmiş olup, 53'ünün (18,0) eğitim durumu lise, 87'sinin (29,6) önlisans, 91'inin (31,0) lisans ve 63'ünün (21,4) lisansüstü olduğu saptanmıştır.

### **Veri Toplama Araçları ve Verilerin Analizi**

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket uygulaması yüz yüze katılımcılara uygulanmıştır. Çalışmada toplam on beş maddeden oluşan iki farklı ölçek (KSS ve işin anlamı) kullanılmıştır. Bunun yanında demografik değişkenlerin tespitine yönelik dört soru (cinsiyet, yaş, aylık gelir ve eğitim durumu) katılımcılara yöneltilmiştir.

Analizlere başlamadan önce eksik ya da hatalı girilen verilerin varlığına ilişkin tespitlerde bulunulmuştur. Hipotez testlerine ilişkin istatistiki analizlere geçmeden önce analiz edilecek verilerin gözden geçirilerek olası aykırı gözlem değerlerinin (uç veriler) ve kayıp verilerin (missing value) kontrol edilmesi gerekmektedir (Gürbüz, 2019).Eksik verilerin varlığına ilişkin tespitlerde bulunulmuştur. Araştırmada eksiksiz ve hatasız olduğu tespit edilen 294 sağlıklı veri üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Veri toplama işlemleri 2020 yılında yapılmıştır. Araştırmada ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır.

DFA, ölçeklerin keşfedici faktör analizi sonucu elde edilen faktör yapılarının ya da modelin doğruluğunu toplanan veri ile teyit etmek için kullanılmaktadır. Başka bir deyişle, DFA'da faktöriyel yapısı önceden bilinen ölçüm modellerinin veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığı anlaşılmaya çalışılmaktadır (Gürbüz, 2019). DFA sonucunda literatürde kabul görmüş olan uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: ( $\chi^2/df$ ), 5'in altında, RMSEA değerinin ise, 0,08'in altında olması CFI, GFI ve NFI değerlerinin 0,90'ın üstünde olması kabul edilebilir uyumdur (Schermelleh-Engel vd., 2003; Hair, 2010; Kline, 2011; Gürbüz ve Şahin, 2016).

Araştırmada kullanılan KSS ölçeği Singh ve Del Bosque (2008) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 11 maddeden oluşmaktadır. Ticari sorumluluk (3 madde), etik sorumluluk (4 madde) ve sosyal sorumluluk (4 madde) olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır. Analiz (DFA) sonucunda, ölçekte etik sorumluluk ve sosyal sorumluluk boyutlarından 1'er madde değerlendirme dışı bırakılmıştır. Elde edilen uyum endeksleri  $\chi^2/sd=2,85$ , RMSEA=.079, CFI=.97, GFI=.95 ve NFI=.95 şeklindedir.

İşin anlamı ölçeği, Steger vd., (2012) tarafından geliştirilen "*Workand Meaning Inventory*" (WAMI) ölçeğinin 4 maddeden oluşan pozitif anlam boyutu alınmıştır. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Akın vd., (2013) tarafından yapılmıştır. DFA neticesinde elde edilen uyum endeksleri  $\chi^2/sd=2,79$ , RMSEA=.078, CFI=.99, GFI=.99 ve NFI=.99 şeklindedir. Bu bağlamda ölçeklerin uyum iyiliği değerlerinin literatürde kabul görmüş olan sınırlar içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada, 5'li Likert tipli ölçek ile katılımcıların görüşleri alınmaya çalışılmıştır.

Çalışmada tanımlayıcı istatistikler, normallik ve güvenilirlik değerleri, değişkenler arasındaki ilişkiler ve ölçeklerin geçerliliklerini incelemek için AMOS 21.0 ve SPSS 22.0 programından faydalanılmıştır. Araştırma çerçevesinde katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek için frekans dağılımı analizinden, değişkenler arası ilişkilerin incelenmesi için Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesinde ise, hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır.

### Bulgular


Bu bölümde KSS ölçeğinin boyutları ve işin anlamı ölçeğine yönelik güvenilirlik, betimleyici istatistikler ve çalışmanın amacına uygun olarak geliştirilen hipotezler test edilecektir.


### Tanımlayıcı İstatistikler

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Parametrik testlerden veriler normal dağılım gösterdiği zaman faydalanılmaktadır (Durmuş vd., 2013). Bu çerçevede ölçeklerin çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmıştır. Buna göre ölçeklerin çarpıklık katsayıları 2,271 ile .793, basıklık katsayıları ise -.1,478 ile .981 değerleri arasında değiştiği görülmektedir. Sposito vd., (1983) verilerin normal dağılım gösterdiğinin kabulü için çarpıklık ve basıklık katsayıların  $\pm 3$  aralığında olması gerektiği ileri sürmektedir. Bu durumda verilerin normal dağılım gösterdiği yorumu yapılabilir.

Ölçeklere yönelik aritmetik ortalama, standart sapma ve güvenilirlik değerleri ile değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1. Değişkenler Arası İlişkiler**

Değişkenler		S	İşin Anlamı	Ticari Sorumluluk	Etik Sorumluluk	Sosyal Sorumluluk
r		S	1	k	k	k
İşin Anlamı	3,74	.80	(.84)			
Ticari Sorumluluk	2,12	.66	-.635**	(.74)		
Etik Sorumluluk	3,91	.64	.751**	-.659**	(.68)	
Sosyal Sorumluluk	3,81	.86	.803**	-.731**	.764**	(.85)

\*\* $p < .01$ ;  Aritmetik ortalama, SS: Standart sapma. Parantez içindeki değerler güvenilirlik katsayılarıdır.

Tablo 1’de ölçeklerin genel ortalamalarına bakıldığında, işin anlamı ( $3.74 \pm .80$ ) puan ortalamasının ortalama düzeyin üstünde olduğu tespit edilmiştir. Ticari sorumluluk ( $2.12 \pm .66$ ) ölçeği ortalamanın altında sayılabilecek seviyededir. Etik



sorumluluk puan ortalamasının ( $3.91 \pm .64$ ) ve sosyal sorumluluk puanının ortalamasının ( $3.81 \pm .86$ ) ortalama düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir (Tablo 1). Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre, KSS boyutlarından ticari sorumluluk ( $r = -.635$ ,  $p < .01$ ), ile işin anlamı arasında negatif; etik sorumluluk ( $r = .751$ ,  $p < .01$ ) ve sosyal sorumluluk ( $r = .803$ ,  $p < .01$ ) boyutları ile işin anlamı arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek seviyede bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Soru formunda yer alan ifadelerin güvenilirliklerine bakılmıştır. Araştırmacıların bir kısmı Cronbach Alfa katsayısı değerinin .40'ın üzerinde olmasını yeterli görürken (Kalaycı, 2016) bazı araştırmacılar ise, .70'den büyük olması gerektiğini savunmaktadır (Büyüköztürk, 2018). Ankette yer alan işin anlamı ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı .84, KSS boyutları (Ticari sorumluluk .74, etik sorumluluk .68, sosyal sorumluluk .85) olarak tespit edilmiştir. Araştırmada ölçeklerin Cronbach Alpha katsayılarının belirtilmiş olan değerlerin üstünde çıktığı için ölçeklerin güvenilir olduğu yorumunu yapmak mümkündür.

#### **Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular**

Çalışmanın bu kısmında, araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan hipotezlerin analizleri gerçekleştirilecektir.

#### **Hipotez Testleri**

Hipotezlerin testi için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi yapılmadan önce bazı varsayımların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İlk olarak bağımsız değişkenlerin arasında otokorelasyonun bulunmaması gerekmektedir. Otokorelasyonun olup olmadığını tespit etmek için, Durbin-Watson (D-W) istatistiği kullanılmaktadır. D-W'nin 1,5-2,5 arası değerler alması gerekmektedir (Kalaycı, 2014). Araştırmada D-W katsayılarının 1,059 olarak bulunmuştur. Varsayımlardan bir diğeri olan Tolerans ve VIF (varyans artış faktörü) değerleri incelenmiştir. Tolerans değerinin .20'den büyük, VIF değerinin ise 10'dan küçük olması kabul edilebilir değerdir (Field, 2009). Çalışmada tolerans değerinin .319 ile .977; VIF değerinin ise, 1,024 ile 3,130 değer aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre hiyerarşik regresyon analizine yönelik varsayımların gerçekleştiğini söylemek mümkündür.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek ve bağımsız değişkenin (ticari sorumluluk, etik sorumluluk ve sosyal sorumluluk) bağımlı değişken (işin anlamı) üzerindeki etkisini belirlemek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinde, cinsiyet değişkeni kategorik bir değişken olduğu için kukla değişkene dönüştürülmüştür. Bu doğrultuda kadın 0, erkek 1 olarak tekrar kodlanmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında demografik değişkenler blok halinde modele dahil edilerek bağımlı değişkendeki varyansa olan katkısı incelenmiştir. İkinci aşamada, bağımsız değişken olan KSS boyutlarından; ticari sorumluluk, etik sorumluluk ve sosyal sorumluluk alt

boyutları modele dahil edilerek işin anlamı varyansındaki değişim incelenmiştir. Hiyerarşik regresyon analiz sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2. Hiyerarşik Regresyon Analizi**

Değişkenler	B	SH	$\beta$	P	LLCI	ULCI	
<b>1</b> Sabit	3.68	.18					R=.139
Cinsiyet	.08	.09	.05	.365	-.094	.271	R <sup>2</sup> =.019;
Aylık Gelir	-.06	.04	-	.085	-.141	.013	$\Delta R^2$ =.009
			.11				F <sub>(3,290)</sub> =1,1878
Yaş	.08	.05	.10	.101	-.016	.189	
<b>2</b> Sabit	.570	.341			3,68	3,87	R=.834,
Ticari	-.04	.06	-	.482	-.225	.135	R <sup>2</sup> = .695;
Sorumluluk			.04				$\Delta R^2$ =.689
Etik	.39	.07	.31	.000***	.224	.555	F <sub>(3,287)</sub> =109,057
Sorumluluk							D-W= .1,059
Sosyal	.50	.05	.54	.000***	.379	.614	
Sorumluluk							

*p<0,001\*\*\*, Bağımlı Değişken: İşin Anlamı*

Tablo 2’den de anlaşılacağı üzere hiyerarşik regresyon analizinin ilk basamağında; cinsiyet, yaş ve aylık gelir değişkenleri ele alınmıştır. Bu değişkenler standardize edilmiş regresyon katsayıları ( $\beta$ ) ve katsayıların anlamlılık (t), (p) ve (95% CI) değerlerine göre incelenmiştir. Bu üç değişken birlikte işin anlamı değişkenine ilişkin açıklanan varyansın %019’unu açıklamaktadır. Bu doğrultuda araştırma sonucunda kontrol altına alınan; cinsiyet ( $\beta$  = .053; t = .908; p>.05; 95% CI= [-.09, .27]), aylık gelir ( $\beta$  = -.109; t = -.1,729; p>.05; 95% CI= [-.14, .01]), yaş ( $\beta$  = .104; t = 1,644; p>.05; 95% CI= [.02, .19]), işin anlamı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (F<sub>(3,290)</sub>= 1,878; p>.05).

Demografik değişkenlerin kontrol altına alındığı hiyerarşik regresyon analizinin ikinci basamağında ise ticari sorumluluk, etik sorumluluk ve sosyal sorumluluk değişkenleri ele alınmıştır. Ticari sorumluluğun ( $\beta$  = -.042; t = -,704; p>.05; 95% CI= [-.22, .13]) işin anlamı üzerinde negatif yönde ve anlamsız etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fakat etik sorumluluk ( $\beta$  = .392; t= 5,981; p<.001; 95% CI= [.22, .55]) ve sosyal sorumluluğun ( $\beta$  = .503; t= 9,438; p<.001; 95% CI= [.38, .61]) işin anlamı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. İkinci basamaktaki ticari sorumluluk, etik sorumluluk ve sosyal sorumluluğun regresyona dâhil edilmesi, işin anlamında %70’lik kısmını açıklamış ve R<sup>2</sup>’deki etik sorumluluk ve sosyal sorumluluk değişkenlerinde değişimin anlamlı olduğu saptanmıştır (F<sub>(3,287)</sub>= 212,135, p<.001). Bu sonuçlar doğrultusunda, H<sub>1</sub> desteklenmemiş, H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub> desteklenmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİ

İşletmelerin temel amacı, geçmişten bugüne varlıklarını sürdürebilmek için kar elde etmek olmuştur. Pek çok işletme de rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için karlarını arttırmaya çalışmışlardır. Fakat günümüz koşulları incelendiğinde toplumsal hizmet amacını göz ardı eden, temel amacı sadece kar elde etmek olan işletmelerin başarılı olmasının oldukça güç olduğu gözlenmektedir. Emek yoğun bir sektör olan bankaların da bu bağlamda, toplum içinde meydana gelen değişim ve gelişimleri yakından takip etmeleri, yaşanan değişimlere uyum sağlamaları ve faaliyetlerini gerçekleştirirken KSS bilincinde olmaları uzun vadedeki sürdürülebilirlikleri için önem arz etmektedir.

KSS finansal sonuçların ötesinde organizasyon dışındaki birçok paydaş kategorisine odaklanmaktadır. KSS iş kavramını birey içi, organizasyon içi ve fayda bakış açısının ötesine geçecek şekilde genişletir ve bireylerin işlerini anlamlı bulmaya çalışması için ideal bir ortam sunar (Mishra ve Pradhan, 2020). KSS uygulamalarının çalışanların algılarını ve tutumlarını etkileyip etkilemediğini doğrulamak için değerli bilgiler sağlamaktadır. Yöneticiler işin anlamlılık düzeyini ve içsel motivasyonu dikkatlice gözlemleyerek, KSS'nin çalışanlar üzerindeki olumlu etkilerinin olup olmadığını belirleyebilir. Başka bir deyişle, çalışanlar hem işlerinin anlamını hem de motivasyon düzeylerinin etkisini KSS uygulaması ile algılamaktadırlar (Kim vd., 2018). KSS eylemlerinin, çalışanların farkındalığını arttırdığı, işlerini anlamlı bulma duygularını derinleştirdiğini ve bu durumların sonucunda çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine yol açtığı söylenebilir (Supanti ve Butcher, 2019). KSS, yalnızca çalışanların iş yerinde anlamlılık deneyimleme derecesini değil, aynı zamanda çalışanların işlerinden çıkardığı belirli pozitif anlam türlerini de şekillendirir (Opoku-Dakwa vd., 2018).

Araştırma sonucunda; KSS kavramını oluşturan ticari sorumluluğun işin anlamı üzerinde bir etkisinin bulunmadığı; fakat etik sorumluluk ve sosyal sorumluluğun işin anlamı üzerinde bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, KSS bilincinde olan işletmelerdeki çalışanlar işlerini daha anlamlı bulacaklardır. İşlerini anlamlı bulan çalışanlar için değerli olan maddi kazanç elde etmek değil, işlerine odaklanmak ve işlerini yaparken de memnuniyet duymaktır. Bu araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, söz konusu örnekleme dahil edilen özel banka çalışanlarının işlerini anlamlı bulmasının altında yatan temel unsurun kurumun ticari sorumluluklarını yerine getiriyor olması değil; etik ve sosyal sorumluluklarını yerine getirdikleri zaman çalışanların işlerini daha anlamlı bulduğu yorumu yapılabilir.

Bu çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle bu çalışmanın sadece özel banka çalışanları üzerinde yapılması, diğer sektörlerde yer verilmemiş olması önemli bir kısıttır. Seçilen örneklem sayısının yeterli görüldüğü düşünülse de çalışma genelleme yapılacak büyüklükte değildir. Araştırmanın boyutsal değil, kesitsel olması bir diğer kısıttır. Gelecekte yapılacak olan çalışmalara bazı öneriler sunmak gerekirse, literatürde boyut bazında çalışmaların yetersiz olması araştırma sonuçlarının genelleştirilebilmesini zorlaştırmaktadır, bu alanda

çalışma yapıp literatürdeki boşluğun doldurulması gerektiği düşünülmektedir. Sadece spesifik bir sektör üzerinde değil de, sektörel bazda karşılaştırılmalı çalışmalara gidilmelidir. Çeşitli metodolojik yöntemler (nitel ya da karma) kullanılarak daha derinlemesine araştırmaların yapılması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Afsar B, Al-Ghazali B, Umrani W. (2020). Corporatesocialresponsibility, workmeaningfulness, andemployeeengagement: thejointmoderatingeffects of incremental moral beliefand moral identitycentrality. *CorporateSocialResponsibilityandEnvironmental Management*, 1-15.
- Aguinis, H. ve Glavas, A. (2012). Whatweknowanddon'tknowaboutcorporatesocialresponsibility: a reviewandresearchagenda, *Journalof Management*, 38, 932-968.
- Akdoğan, A. A., Arslan, A., ve Demirtaş, Ö. (2016). A strategicinfluence of corporatesocialresponsibility on meaningfulworkandorganizationalidentification, *ViaPerceptions of EthicalLeadership. Procedia-SocialandBehavioralSciences*, 235, 259-268.
- Akın, A.,Hamedoğlu, M. A., Kaya, Ç. ve Sarıçam, H. (2013). Turkishversion of theworkandmeaninginventory (wami): validityandreliabilitystudy. *Journalof EuropeanEducation*, 3(2), 11-16.
- Bauman, C. W. ve Skitka, L. J. (2012). Corporatesocialresponsibility as a source of employeesatisfaction. *Researchin OrganizationalBehavior*, 32, 63-86.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyalbilimler için veri analizi el kitabı: istatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*, Ankara: Pegem Yayınları.
- Carroll, B. A. (1991). Thepyramid of corporatesocialresponsibility, *Business Horizons*, 28(3), 40-52.
- Cartwright, S. ve Holmes, N. (2006). Themeaning of work: thechallenge of regainingemployeeengagementandreducingcynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.
- Clark, A. (2017). Person-centriccorporatesocialresponsibility: a moderated-mediation test of personalityandworkmeaningfulness (Unpublishedmaster'sthesis). University of Calgary.
- Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal kimlik kuramı temel kavram ve varsayımlar. *İletişim Araştırmaları*, 1(1), 123-144.
- Durmuş, B.,Yurtkoru, S. E. ve Çinko, M. (2013). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Fındıklı, M, A., Keleş, H, N. ve Afacan, C. (2017) İşin anlamı kavramı ve tercüme bir ölçeğin Türkçe'de geçerlik ve güvenirlik analizi, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,8(16), 395-413.

- Fidan, Z. ve Acar Şentürk, Z. (2017). Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) çalışmalarında işbirliği: Akbank, Garanti bankası ve Türkiye iş bankası üzerine bir değerlendirme. *Selçuk İletişim*, 9(4), 40-65.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*, London: Sage Publications.
- Frankl, V. E. (2013). *İnsanın anlam arayışı*. (Çev. Budak, S.). İstanbul: Okuyan Us Yayınları.
- Gujarati, D. (2006). *Temel ekonometri*. (Çev. Ü. Şenesen ve G. G. Şenesen). İstanbul: Literatür Yayınları.
- Glavas, A. ve Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 2, 165-202.
- Gürbüz, S. (2019). *Amos yapısal eşitli modellemesi*: Ankara: Seçkin Yayınları.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: felsefe, yöntem, analiz*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hackman, J.R. ve Oldman, G.R. (1976). *Motivation through the design of work: test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Pearson Education.
- Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalaycı, Şeref (2014). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın.
- Karataş, A. (2019). Kamu çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algısının demografik faktörler açısından değerlendirilmesi, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 5(21), 1169-1184
- Karatepe, S. ve Ozan, M.S. (2017). Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar ilişkisi üzerine bir değerlendirme. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 8(2), 80-101.
- Kim, H., Im, J., ve Qu, H. (2018). Exploring antecedents and consequences of job crafting. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 18-26.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*, New York: The Guilford Press.
- Çelik, A. (2007). Şirketlerin sosyal sorumlulukları. Coşkun Can Aktan, (Eds.). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk* (ss. 61-84). İstanbul: İgiad Yayını.
- Marom, S. (2017). Social responsibility and crowdfunding businesses: a measurement development study, *Social Responsibility Journal*, 13(2), 235-249.
- May, D. R., Gilson, R. L., ve Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of

- meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Mishra, S. ve Pradhan, B. B. (2020). The review on corporate social responsibility, sense making and the search for meaningfulness through work. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(6), 5418-5426.
- Opoku-Dakwa, A., Chen, C., ve Rupp, D. E. (2018). Corporate social responsibility and experienced meaningfulness at work: A multi-level theory. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 580-593.
- Özdemir, G. Ç. ve Okur, M. E. (2020). Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yetenekli çalışanları çekmeye ve elde tutmaya etkisi: algılanan dışsal prestijin aracı rolü. *Finans Ekonomi Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(4), 670-687.
- Parılı, N., İlknur, C. A. N. ve Bardakçı, S. (2018). Bankalardaki kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin marka değeri algısına etkisi: bir alan araştırması. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), 193-222.
- Raub, S. ve Blunschi, S. (2014). The power of meaningful work: how awareness of CSR initiatives foster tasks significance and positive work outcomes in service employees. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 10-18.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. ve Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: a theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods Of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schwartz, Mark S. ve Carroll, Archie B. (2003). Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.
- Singh, J. ve Del Bosque, I. R. (2008). Understanding corporate social responsibility and product perceptions in consumer markets: a cross-cultural evaluation. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 597-611.
- Singh, J., Sanchez, M. S. ve Bosque, I. R. (2008). Understanding corporate social responsibility and product perceptions in consumer markets: a cross-cultural evaluation. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 597-611.
- Sposito, V. A., Hand, M. L., ve Skarpness, B. (1983). On the efficiency of using the sample kurtosis in selecting optimal pestimators. *Communications in Statistics-Simulation and Computation*, 12(3), 265-272.

- Steger, M. F., Dik, B. J. ve Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: the work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337.
- Supanti, D. ve Butcher, K. (2019), Is corporate social responsibility (CSR) participation the pathway to foster meaningful work and helping behavior for millennials?, *International Journal of Hospitality Management*, 77, 8-18.
- Uzunbacak, H. Akçakanat, T. ve Erhan, T. (2019). Meslek aşkı ve mutluluk ilişkisi: işin anlamının rolü. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(19), 294-317.
- Valor, C. (2005). Corporate social responsibility and corporate citizenship: towards corporate accountability. *Business and Society Review*, 110(2), 191-212.
- Weerasekara N., Ajward R., (2020). The impact of corporate social responsibility on employee commitment: mediating role of meaningful work and positive affect, *KJM*, 09(01), 47-66.
- Windsor, D. (2001). The future of corporate social responsibility. *The International Journal of Organizational Analysis*, 9(3), 225-256.
- Wrzesniewski, A., Lobuglio, N., Dutton, J.E. ve Berg, J.M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1, 281-302.

**KENTSEL MEKÂN VE ÇOCUK HAKLARI: ÇOCUK DOSTU KENT  
YAKLAŞIMINA YÖNELİK POLİTİKA EĞİLİMLERİNİN  
İSTATİSTİKSEL VARYANS PROSEDÜRÜ TEMELLİ OCRA  
YÖNTEMİYLE ÖLÇÜMÜ**

Ayşe ÖZCAN BUCKLEY<sup>1</sup>  
Serap PELİN TÜRKÖĞLU<sup>2</sup>

**Özet**

Kentsel mekân ekonomik, siyasal ve yönetsel bir birim olmasının yanında bireyin ve toplumun gündelik hayatını belirleyen ve etkileyen bir toplumsal alandır. Bu yapı sosyolojik açıdan kısaca kendine özgü değerleri olan ve bu değerleri sürekli değiştirerek-dönüştürerek yeniden üreten bir yaşam biçimi olarak da tanımlanabilir. Çocuklar bu yaşam biçimi ve üretim alanı içerisinde aktif olarak yer alan ve kentteki tüm değişimlerden etkilenen bir kullanıcı grubu temsil etmektedirler. Bu kapsamda kentsel mekân aynı zamanda çocuklar açısından da toplumsal ilişkilerin üretildiği ve çocuk haklarının kullanılma düzeylerini ve biçimlerini belirleyen bir yapıdır.

Planlama disiplini içerisinde “çocuk hakları ve kent” ilişkisi özellikle 1970’li yıllardan itibaren daha yoğun tartışılmaktadır. Amerikalı planıcı ve kentsel tasarımcı Kevin Lynch tarafından UNESCO’nun desteğiyle başlatılan Growing Up in Cities (Şehirlerde Büyümek) projesi bu kapsamdaki ilk önemli çalışmalardan birisini temsil etmektedir (Lynch, 1977). Bu tür çalışmalar daha sonraki süreçte yine UNESCO başta olmak üzere çeşitli uluslararası kuruluşlar tarafından desteklenmiş ve geliştirilmiştir. Çocuk Dostu Kentler veya Çocuk Dostu Şehirler hareketi bu yaklaşımlara dayalı üretilmiş bir hareket olarak değerlendirilebilir.

“Çocuk Dostu Kent” hareketi, hızlı kentleşmenin ortaya çıkardığı olumsuzluklara cevap verme hedefinde olan ve “çocukları” ayrı bir kentsel grup olarak özenle değerlendiren kapsamlı ve öncü bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, 1996 yılında İstanbul’da düzenlenen Habitat II Konferansı kapsamında UNICEF’in atölye çalışması ile şekillenmiş bir politikalar bütününden oluşmaktadır. “Çocuk dostu kent” kavramı UNICEF tarafından genel olarak “çocukların temel haklarının gözetildiği yerler” olarak tanımlanmaktadır ve yaklaşım Birleşmiş Milletler (BM) Çocuk Hakları Sözleşmesi hükümlerinin uygulanmasına da rehberlik etmektedir.

21. yüzyıl kentleşmesinin tüketim kültürü odaklı yaklaşımları ve hızlı kentleşme eğilimleri mekâna olumsuz yansımakta ve çocukların yaşam kalitelerinin düşmesine yol açmaktadır. Yoğun ve düzensiz yapılaşma, kent merkezleri başta

<sup>1</sup> Prof. Dr., Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, [ayse.ozcan@giresun.edu.tr](mailto:ayse.ozcan@giresun.edu.tr)

<sup>2</sup>Dr. Öğr. Üyesi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Şereflikoçhisar Berat Cömertoğlu Meslek Yüksekokulu, [spturkoglu@ybu.edu.tr](mailto:spturkoglu@ybu.edu.tr)



olmak üzere kentsel mekanların güvenliksizleşmesi, oyun, eğlence ve dinlence etkinlikleri açısından önem taşıyan açık alanların hızla azalması, otomobil bağımlı altyapı organizasyonu ve benzer değişimler kentsel alanları çocuklar için tehlikeli ve erişimi kolay olmayan alanlar haline getirmektedir. Bu çerçevede kentsel mekânların yeniden üretiminde “çocukların” önemli bir kentsel grup olarak ayrıca ele alınması büyük önem taşımaktadır. Ayrıca onların güçlü bir birey olmalarını ve gelecekte daha sağlıklı, güvenli ve mutlu mekânsal ortamlarda yaşamalarını sağlamak küresel toplumun temel sorumluluğudur.

### **Veri Seti ve Yöntem**

Bu çalışma kentsel mekânı çocuk hakları üzerinden istatistiksel varyans prosedürü ve OCRA (Operational Competitiveness Rating) yöntemleri ile analiz etmektedir. Bu çerçevede çalışmanın verileri “Çocuk Dostu Kent” yaklaşımının öngördüğü 12 başlık altında belirlenen kentsel ilkeler ve BM Çocuk Hakları Sözleşmesi’nin öngördüğü temel yaklaşımlar doğrultusunda belirlenmiştir. TÜİK Çocuk İstatistikleri veri tabanından 2010-2017 dönemi temel alınarak seçilen veriler ile Türkiye’nin çocuk dostu kentsel politika eğilimleri ve performansı ölçülmektedir. Verilerin seçiminde şu değişkenler dikkate alınmıştır: (1) Kent merkezi-kentsel hizmetler, (2) Açık-yeşil alanlar ve parklar, (3) Kamusal alanlar, (4) Katılım, (5) Güvenlik ve adalet, (6) Eğitim, (7) İşgücü, (8) Yoksulluk, (9) Sağlık ve (10) Kültür.

Bu kapsamda ilk önce istatistiksel varyans prosedürüyle incelenen kriterlerin ağırlıkları hesaplanacaktır. Daha sonra OCRA yöntemi kullanılarak Türkiye’nin çocuk dostu kentsel politika eğilimlerinin performans analizi yapılacak ve eğilimlerin performans sıralaması elde edilecektir. Çalışmanın ilk bölümünde çocuk hakları ve kentsel mekân ilişkisine yönelik uluslararası yasal ve kurumsal yapının temel özellikleri ve ana politik yaklaşımlar genel hatlarıyla açıklanmaktadır. İkinci bölümde “çocuk dostu kent” yaklaşımı ele alınmakta ve BM Çocuk Hakları Sözleşmesi açısından yorumlanmaktadır. Üçüncü bölümde ise TÜİK veritabanı çerçevesinde “çocuk dostu kent”e yönelik eğilimleri belirleyen verilerin analizi yapılmakta ve elde edilen sonuçlara göre konuya yönelik öneriler sunulmaktadır.

### **Bulgular ve Sonuç**

“Çocuk dostu kent” yaklaşımı çerçevesinde Türkiye’nin kentsel politika eğilimlerinin OCRA yöntemi kullanılarak belirlenmesi ile özellikle yerel yönetim uygulamalarına katkı sağlayacak bir performans sıralamasının elde edilmesi ve böylece bir veri setinin oluşturulması beklenmektedir. Ayrıca bu sayısal analizden elde edilen sonuçlara göre konuya yönelik önerilerin geliştirilmesi planlanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Çocuk Hakları, Çocuk Dostu Kent, Kentsel Mekan, OCRA Yöntemi, İstatistiksel Varyans Prosedürü.

**URBAN SPACE AND CHILDREN'S RIGHTS:  
Measurement of Policy Trends for Child-Friendly City Approach by OCRA  
Based on Statistical Variance Procedure**

**Abstract**

The "Child Friendly City" movement consists of a set of policies shaped by UNICEF's workshop in the Habitat II Conference in Istanbul in 1996. UNICEF defines the concept of "child-friendly city" as places where children's rights are respected. This approach is also guiding to the implementation of the provisions of the United Nations (UN) Convention on the Rights of the Child.

In this study, the importance of children as urban residents and children's rights are discussed in the reproduction of urban spaces within the framework of the principles of child-friendly city approach. Thus, the study analyzes children's rights in urban space by using the statistical variance procedure and OCRA (Operational Competitiveness Rating) method. In this context, the weights of the criteria examined by the statistical variance procedure are calculated first. Then, using the OCRA method, the selected data based on TurkStat Children Statistics database for the 2010-2017 period is analyzed, and Turkey's child-friendly city performance based on urban policy trends is measured and performance ranking of policy trends is presented.

The "Child Friendly City" movement is a comprehensive and pioneering approach that aims to respond to the negative effects of rapid urbanization and carefully evaluates children as one of the important and sensitive groups of cities. This approach consists of a set of policies shaped by UNICEF's workshop in the Habitat II Conference in Istanbul in 1996. UNICEF defines the concept of "child-friendly city" as places where children's rights are respected. This approach is also guiding to the implementation of the provisions of the United Nations (UN) Convention on the Rights of the Child.

Consumption-culture oriented approaches and rapid urbanization tendencies of 21st century planning have a negative impact on urban spaces and lead to deterioration of the quality of life. Irregular settlements and unsound urban development, unsecured urban spaces, rapid decrease in open spaces where are important for play, entertainment and recreation activities, automobile-dependent infrastructure and similar policies make urban spaces dangerous areas that are not easy to access for children. Within this framework, it is of great importance that children are considered as an important group of the city in the reproduction of urban spaces. Because they represent the future. It is the basic responsibility of the global community to ensure that they become strong individuals and to live in a healthier, safer and happier spatial environment in the future.

**Data Set and Method**

This study analyzes children's rights in urban space by using the statistical variance procedure and OCRA (Operational Competitiveness Rating) method. The data of the study has been determined in accordance with the urban principles defined under the "Child Friendly City" approach and the basic approaches identified by the UN Convention on the Rights of the Child. The selected data based on TurkStat Children Statistics database for the 2010-2017

period are used to analyze and Turkey's child-friendly urban policy trends and performance are measured with analyzing the data. The following variables are taken into consideration in the selection of data: (1) City center-municipal services, (2) Open-green spaces and parks, (3) Public spaces, (4) Participation, (5) Security and justice, (6) Education, ( 7) Labor, (8) Poverty, (9) Health and (10) Culture.

In this context, the weights of the criteria examined by the statistical variance procedure will be calculated first. Then, using the OCRA method, child-friendly city performance analysis of Turkey's urban policy trends will be analyzed and performance ranking of trends will be obtained. In the first part of the study, the fundamental characteristics of international legal and institutional structure regarding child rights and urban space are explained. In the second section, the “child friendly city” approach is discussed and interpreted in terms of the UN Convention on the Rights of the Child. In the third part, the data determining the tendencies for child-friendly city is analyzed within the framework of TurkStat database and recommendations are presented in the scope of the results obtained.

### **Findings and Results**

Within the framework of the “child-friendly city” approach, it is expected to create a valuable base especially to contribute to local government practices. Thus, it is planned to develop suggestions regarding identified issues according to the results obtained from the analysis.

**Keywords:** Children's Rights, Child-Friendly City, Urban Space, OCRA Method, Statistical Variance Procedure.

### **Kaynakça**

- Keleş, Ruşen (2015). *Kentleşme Politikası*, Ankara: İmge Kitabevi.
- Lynch, Kevin (Der., 1977) *Growing up in cities: studies of the spatial environment of adolescence in Cracow, Melbourne, Mexico City, Salta, Toluca, and Warszawa*, Cambridge, MA: MIT Press.
- UNICEF Innocenti Research Centre (2004). *Building Child Friendly Cities: A Framework for Action*, Florence, Italy (15 March, 2004), <https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/cfc-framework-eng.pdf> (Erişim: 22 Kasım 2020).

## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK MİSYONUNDA YAPAY ZEKÂNIN ROL POTANSİYELİ: BİR UYGULAMA

Gökhan KORKMAZ<sup>1</sup>

### Özet

Sürdürülebilirlik bağlamında iki temel strateji uygulanabilir. Bunlardan birincisi; ilgili parametrelerin gelecekteki durumunu şimdiden öngörüp olumsuz sonuçların önüne geçebilmek için gerekli önlemleri almak olmalıdır. İkinci strateji ise, alınacak önlemlerle gidişatı mümkün olduğu kadar iyi bir yöne kanalizetmekten sonra, oluşabilecek yeni atmosfer şartlarına insanlar olarak uyum sağlamak olabilir. Literatüre bakılığında birincil strateji için YSA'nın oldukça başarılı kullanımları mevcuttur. İkincil olarak ise yapay zekânın uyum stratejisine katkısı, finans sektöründe gerçekleştirilen bir uygulama üzerinden tartışılmıştır. Uygulama, ekonomilerin devamlılığını sağlayan bankaların sürekliliğinin, onların en büyük gelir kaynağı olan, kredi kullandırma işlevlerinin sağlıklı yürütülebilmesine bağlı olduğu göz önüne alınarak, yapay İkazekânın özelde Yapay Sinir Ağlarının (YSA) kredi risk değerlemelerindeki performansını ölçmeye dönük olarak gerçekleştirilmiştir. Uygulama bir bankanın kurumsal kredi müşterilerine (825 adet) ait (gerçek hayat) verileri üzerinden, optimize bir yaklaşımla oluşturulmuş (tek gizli katmana ve altı nörona sahip) bir sinir ağıyla %95 doğruluk oranına ulaşılmıştır. Literatürden ve yapılan uygulamanın sonuçlarından anlaşılacağı üzere, sürdürülebilirlik açısından, her iki stratejinin, özellikle de uyum stratejisinin uygulanmasında yapay zekâ yöntemlerinin çok etkili birer araç olduğu söylenebilir. Fakat gerek yöntemlerin teorik yeterliliklerinin gerekse de uygulama optimizasyonlarının zenginleştirilmesi, yöntemlerin etkinliği açısından oldukça önem arz etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Sürdürülebilirlik, Önlem, Uyum, Doğal Zekâ, Yapay Zekâ

## THE ROLE POTENTIAL OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE SUSTAINABILITY MISSION: AN APPLICATION

### Abstract

Two basic strategies can be applied in the context of sustainability. The first of these; It should be necessary to foresee the future status of the relevant parameters and take the necessary measures to prevent negative consequences. The second strategy may be to adapt as humans to the new atmospheric conditions that may occur, after channeling the course in as good a direction as possible with the measures to be taken. In the literature, there are quite successful uses of ANN for the primary strategy. Secondly, the contribution of artificial intelligence to the adaptation strategy was discussed through an application carried out in the financial sector. Considering that the continuity of the banks that ensure the continuity of the economies depends on the healthy execution of their loan origination functions, which is their biggest source of income, the application has been carried out in order to measure the performance of artificial intelligence in the credit risk assessment of Artificial Neural Networks (ANN) in particular. The application achieved 95% accuracy with a neural network (with a single hidden layer and six neurons) created with an optimized approach based on (real life) data of a bank's corporate loan customers (825). As can be understood from the literature and the results of the implementation, it can be said that artificial intelligence methods are very effective tools in the implementation of both strategies, especially the adaptation strategy, in terms of sustainability. However, enriching both the theoretical competencies of the methods and the application optimizations is very important in terms of the efficiency of the methods.

**Keywords:** Sustainability, Measure, Adaptation, Natural Intelligence, Artificial Intelligence

<sup>1</sup> Arş. Gör. Dr., Şirnak Üniversitesi, İİBF, [gokhankorkmaz@istanbul.edu.tr](mailto:gokhankorkmaz@istanbul.edu.tr)

## 1. GİRİŞ

Sürdürülebilirlik terimi, bazı kaynaklara göre ilk kez bir ormancı olan Alman Hans Carl von Carlowitz tarafından 1712 tarihli Sylvicultura Oeconomica metninde, ormanların uzun vadede nasıl yönetilmesi gerektiğini belirtmek için kullanıldığı ifade edilmektedir. 1970'lerde çağdaş çevre hareketinin doğuşu ile ekolojik sürdürülebilirlik kavramının anlamı daha da güçlenmiştir. Norveç'in Başbakanı Gro Brundtland'ın başkanlık ettiği komisyon, 1980'lerin ortalarında bu ekolojik tartışmanın odak noktası haline geldi ve 1987'deki "Ortak Geleceğimiz" başlıklı, dönüm noktası niteliğindeki, raporda sürdürülebilir kalkınmanın artık klasik modern tanımını sundu: "Sürdürülebilir kalkınma, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerinden ödün vermeden bugünün ihtiyaçlarını karşılayan bir gelişmedir". Bu durumu bir örnekle açıklamak gerekirse, nasıl ki küreselleşme süreci insanlık var olduğundan beri hızlı ya da yavaş geliyor ve bu olgunun genel-geçer adını, son yüzyılımızda, artık küreselleşme aşırı somut bir yapıya büründüğünde konulabildi. Aynen öyle de, sürdürülebilirlik insanoğlunun var olduğu günden beridir, aklının hep bir köşesinde yaşam kıstası olarak yer almış ve "insan" tüm kararlarını "daha sürdürülebilir bir yaşam koşullarını inşa etme" yolunda şekillendirmiştir. Daha sonra anlamı genişleyen ve sadece çevresel bilimlerin değil aynı zamanda diğer bilimleri de kapsayan sürdürülebilirlik genel anlamıyla, "bir sistemin çeşitli şoklardan ve streslerden geri dönme ve kararlı durumları benimseme yeteneği" olarak tanımlanmaktadır (Scoones, 2010). Günümüzün değişken piyasa koşullarında sürdürülebilirlik mevcuttaki işletmelerin ve bu işletmeleri finanse ederek çok önemli bir misyonu yerine getiren ve kendileri de birer işletme olan bankarların ana gündem maddesi haline gelmiştir.

Sürdürülebilirlik kavramının çok çeşitli platformlarda bu denli gündeme hatta merkeze alınmasının sebebi; doğal hayatın, ekonomik hayatın, sağlığın ve beslenmenin yani kısaca insan hayatının olumsuz değişimlere dayanamaz bir hale gelmesi ve korkulanın olması yani insani süreçlerin sürdürülemez bir hale gelmesi korkusudur. İnsanlar günümüzde hayatlarına rahat bir şekilde devam edebilmektedirler. Fakat yukarıda da belirtildiği gibi, insani yaşam koşullarında sürekli bir değişim söz konusudur ve geleceğe dair olan tüm şartları bugünden öngörebilmek çok da kolay olmamaktadır.

İnsani yaşam koşullarında meydana gelen değişimlerin büyük çoğunluğu ise, örnek vermek gerekirse, küresel ısınma, orman yangınları, deprem, erozyon, ekolojik kirlilik, ekonomik kriz, savaş, kıtlık, yoksulluk vb. iyi sonuçlar getirmeyeceği bugünden aşikar olan, yıkım ve deformasyon etkisine sahip olan değişimlerdir. Diğer taraftan, insanlar için kimi süreçler zorlayıcı olsa da, bu sürecin sonunda sonuçların sürdürülebilirlik adına iyi şeyler getirdiği de elbette vakidir. Bu duruma, insanların deprem yaşadıktan sonra ev yapma alışkanlıklarının değişmesi, ekonomik krizlerin ardında kamuoyunda oluşan üretim ve tasarruf anlayışı, savaşlardan sonra tüm toplumların uluslararası hukukun tesis edilmesi konusunda ikna olmaları düşüncesi gibi bazı örnekler verilebilir. Bu örnekler, insanlık tarihine geniş bir perspektifle bakıldığında, neredeyse sınırsız sayıda olduğu da görülebilir. İlk çağlarda avcılıkla beslenen insanın, av bulamamaya başlaması neticesinde, hayvanları evcilleştirme yoluyla hayvancılığı öğrenmesi ve bu yolla milyonlarca insanın refah içinde yaşayabilir hale gelmesi sürdürülebilirlik için atılmış devasa bir adımdır. Yine o yıllarda, toplayıcılıkla geçinen toplumun gıdanın, üretmeden tüketmek anlamına gelen, toplayıcılıkla yetersiz hale gelmesi neticesinde tarımsal hayata geçmesi, yine insanlığın sürekliliği için atılmış çok büyük bir adımdır. İnsanlığın gıdanın azaldığında bunun için savaşması ve iklim şartları olumsuzla döndüğünde başka alanlara göç etmesi gibi yönelimler yerine,

bugünün şartlarında, yine benzer adımların atılması elbette mümkündür. Bu konuda yapılan bilimsel çalışmaların böyle bir etki doğurması ise yine istenen bir sonuçtur.

## 2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İÇİN İKİ TEMEL STRATEJİ

İnsani yaşam koşullarındaki değişimler dikkate alındığında, sürdürülebilirlik adına yapılması gereken; ilk başta geleceği görebilmek ve alınacak bazı önlemlerle oluşabilecek olumsuz sonuçların önüne geçmek olmalıdır. Sonrasında ise, gelecekte oluşacak olan bu yeni yaşam koşullarında insan olarak ayakta kalmanın formülünü bulmak yani yeni koşullara *uyum* sağlamak olabilir.

### 2.1. Birincil Strateji: Önlem

İnsanların, bir değişimin önüne geçmek ya da daha kullanışlı bir strateji doğrultusunda bu değişimi faydalı bir yöne kanalizetmek için, öncelikle bir şeylerin kötü gittiğinin farkında ve bilincinde olunması gerekir. Bugün çevreci bazı araştırmacılar, bazı bitki ve hayvan türlerinin yok olmasıyla ya da küresel ısınma gibi etkenlerin ileride doğal hayatı olumsuz etkileyeceğinin bilincindedir. Fakat kendilerinin bu konuda bilinçli olması yetmemektedir. Bu doğayı kullanan tüm insanların bilinçlendirilmesi bu konudaki en kalıcı çözümdür. Bu konuda yapılacak bazı parametre ölçümleri ve geleceğe dönük yapılacak abartısız (Ör. Bazı çevre belgesellerinde, reyting kaygısıyla, çok abartılı raporlara yer verilmektedir) tahminler insanlardaki çevre bilincini güçlendirecektir. Bu ölçüm ve tahminler için ise gelişen yapay zekâ yöntemleri etkin birer araç haline gelmektedir. Yine ekonomilerin sürdürülebilirliği için kişi, kurum ve ülke bazında ölçüm ve tahminler için yapay zekâ hâlihazırda kullanılmaktadır. Yine bu doğrultuda, geleneksel olanlara kıyasla, daha etkin yöntem ve uygulamaların araştırmalarına ise devam edilmektedir. Literatürden de anlaşılağı üzere geleceğe dair gerek zaman serisi gerek diğer tahmin yöntemlerinde genel olarak yapay zekâ yöntemlerinin özelde ise YSA'nın geleneksel istatistiki yöntemlerden geri kalmadığı bir çok çalışmada ise daha iyi sonuçlar verdiği yapılan mukayeseli çalışmalarda belirtilmiştir (Korkmaz, 2020, 33-46).

Söz konusu yöntem YSA oluğunda, her ne kadar, yöntemin yerel minimuma yakalanma, iyi sonuçlar için çok sayıda gözleme ihtiyaç duyma, zaman alma, optimum mimarinin oluşturulmasının çok zaman alması, bunun için uygun bir formülasyonun bulunmayışı, içeriğinin bilinmemesi (black box) gibi (Chuang ve Lin, 2009, 1685) dezavantajları bulunsada da tüm bu handikaplarına rağmen YSA en çok gelişen ve en çok kullanılan yapay zekâ yöntemi olarak ön plana çıkmaktadır. Çünkü yöntemin pek çok güçlü yanı bulunmakadır. İleri eğrisel (nonlinear) bir hesaplama mantığına dayanan YSA (Atiya, 2001, 930), iteratif yapısıyla, modüler mimarisiyle, tek merkezden değilde her bir nöronuyla çok işlemcili bir bilgisayarı anımsatmakta ve bu özelliği sayesinde verideki bozulmadan çok geç etkilenen, uyarlanabilir yani güçlü bir genelleme yeteneğine sahip ve geleneksel yöntemlerdeki gibi çeşitli dağılımlara ve bunun dışındaki varsayımlara dayanmayan (Zhang vd., 1999), doğrudan uygulanabilir, “analitik değil, pratik” ve güçlü bir yöntemdir (Cherkassky ve Mulier, 2009, 100). Son zamanlarda ise geliştirilmiş YSA uygulamalarından doğan derin öğrenme (deep learning) alanı yöntemin bu tahmin, optimizasyon ve sınıflandırma problemlerinde oldukça etkili bir gelecek vaad etmektedir. Şimdiye kadar ki başarılı uygulamaları (West, 2000, 1131 ve Wu & Wang, 2000, 397 ve Barney vd, 1999, 99 ve Glorfeld, 1996, 51)) ve özellikle doğal dil işleme, görüntü ayırma, kredi riskini

belirleme vb. konulardaki başarısıyla YSA birincil stratejinin uygulanabilmesi açısından çok ekili bir potansiyeli içinde barındırdığı söylenebilir.

### 2.2. İkincil Strateji: Uyum

İnsanlar genel anlamda yaşadığı ortama uyum sağlamak isteyecektir. Fakat insanın tıpkı su misali, içine girdiği kabın şeklini alması ise o kadar kolay olmamakta, insanlık tarihinde yer alan birçok doğal afet, savaş, kıtlık, göç, finansal çöküş vb. kırılma noktaları da göz önünde bulundurulduğunda, oldukça sancılı süreçleri beraberinde getirdiği görülmektedir. İnsan, dış çevre şartlarına uyum sağlama yoluyla huzurlu ve mutlu olacağını, ait olacağını düşünür. Böylelikle de dış çevreden aldığı yaşam formu sinyallerini kendinde yorumlayarak bir tutum geliştirir ve zamanla bu tutum davranışa sonrasında ise uygulana uygulana alışkanlığa dönüşür. Fakat alışkanlık geliştirmede referans alınan bu dış çevre, anlık olarak ya da belli bir süreç eşliğinde değişim halindedir. Bu değişim durumunda dış çevreye yeniden uyum (readaptation) anlamında, söz konusu alışkanlıklarda zaman zaman revizyon ihtiyacı doğmaktadır. Kimi insanlar bu değişimi çok hızlı okuyarak yeni çevre şartlarına hemen uyum sağlayabilmekte, kimi insanlar ise bu değişimi çok geç algıladıkları için bu değişimi yaşamakta çok geç kalabilmektedirler. Dış çevreye uyum insanın çok özel bir yeteneğidir hatta daha doğru bir ifadeyle, yetenekler silsilesidir. Çünkü ilk bakışta çok kolay gibi görünen bu beceri, çok sayıda alt yeteneğin özgün ve başarılı bir bileşimini gerektirmektedir. Susamış bir insanın, bir masanın üzerinde duran bir bardak suyu içebilmesi dahi çok özel hesaplama ve senkronizasyon yeteneklerine sahip olmasını gerektirmektedir (Nabiyev, 2016).

### 3. UYUM VE DOĞAL ZEKÂ

İnsanın dış çevre şartlarına uyum sağlayabilmesi, öncelikle dış çevre şartlarını doğru algılayabilmesine (perception), bağlıdır. Daha sonra ise duyu organlarıyla edindiği bu datayı, kendi bilgi ve tecrübesi ekseninde, bir sorunu çözebilmek için çıkar yol arama dediğimiz (Oxford, 10.02.2021), muhakeme edebilmesi (reasoning) ve bundan bir sonuç üretebilmesi (output) gerekir. Nihai olarak da üretilen bu sonucu hayata geçirecek eyleme (action) dönüştürebilmesi, dış çevreye uyumun bilinen son kuralını oluşturur. Yani insanın dış çevre değişikliklerine adapte olabilmesi, özetle, onun “zeki” olmasını gerektirmektedir. İnsani ve soyut bir kavram olan zekânın öne çıkan ortak bir tanımı bulunmamakla birlikte zekâ, “bir varlığın kendi ortamında, doğru düzgün ve olan biteni öngörerek hayatını devam ettirmesini sağlayan bir işlev, bir özellik, bir yetenek ya da bir öğrenme, soyutlama ve uyum kabiliyeti” (Nilson, 2019, 13) şeklinde tanımlanabilir. Daha öz bir tanımla da zekâyı, “insanın dış çevreye uyum sağlama yeteneği” şeklinde özetleyebiliriz (Legg ve Hutter, 2007, 18). Bu tanımlara bakarak, dış çevrede meydana gelen değişimleri doğru ve hızlı algılayan, muhakeme edip doğru kararı vererek eyleme geçebilen insanları, “zeki” olarak betimlemek çok da yanlış olmayacaktır.

### 4. DOĞAL VE YAPAY ZEKÂ

İnsanın düşünce sistematığını taklit eden ve insan eliyle üretildiği için, son derece yerinde bir yakıştırmayla (Elmas, 2016, 21), “yapay” ekini alarak kavramsal boyut bir edinen “yapay zekâ” ise, kabaca “makinelere zekâ kazandırmaya adanmış etkinlik” olarak tanımlanmaktadır (Nilson, 2019, 13). Bir yazılımın yapay zekâ yazılımı olarak kabul edilebilmesi, insan zihnini taklit etme vasfının olması gerekmektedir. Ayrıca şimdiye dek makineleşme süreçlerinde insanın fiziksel özellikleri çok ilham verici

oldu ve çok taklit edildi. Fakat günümüzde yapay zekâyla kastedilen taklidin özerk tarafı, insanın fiziksel değil zihinsel yeteneklerinin taklit edilmesidir. Bu ise, “insan nasıl algılar? Nasıl düşünür? Nasıl karar verir? Nasıl sınıflandırır? Ve nasıl tahmin eder?” vb. soruları gündeme getirmekte ve evrendeki birçok işleyişi çözebilen insanın kendini çözme fikrini, yapay zekâyla, bir kez daha gündeme getirmektedir.

Buradaki temel bağlam şu; yaşam ekosisteminde meydana gelen değişimleri dikkate alarak kendini güvence altına almak isteyen insan, bu değişimleri doğru okumak, mevcut şartlar ekseninde yapılması gerekeni muhakeme etmek, karar vermek ve bunu eyleme dönüştürmek zorundadır. Bu bağlamda, tüm bilimlerde kullanımı yaygınlık kazanan ve böylelikle tüm bilimleri birbirine yaklaştıran yapay zekâ, insanın doğal zekâsından esinlenerek modelleme yaklaşımıyla, bu süreci - konu her ne olursa olsun- doğru, sistematik, hızlı ve etkili bir şekilde yönetebilme potansiyeline sahip önemli bir sürdürülebilirlik aracıdır. Çünkü insanın dış dünyaya adaptasyonunu sağlayan “zekâ” yeteneğini taklit eden dolayısıyla uyumu ve beraberinde sürdürülebilirliği getirme potansiyelini, ilham aldığı “insan” olgusunda yakalayan etkin bir araç olma özelliği taşımaktadır.

## 5. PRATİK HAYATTA YAPAY ZEKÂ

Pandemi süreciyle birlikte yüz yüze eğitim sistemi, dünyanın dört bir yanında sancılı bir süreçten geçmekte ve hatta uygulanamamaktadır. Diğer taraftan dil öğrenme konusunda, sayısız dil öğrenme uygulaması, milyonlarca kullanıcı tarafından artık aktif olarak kullanılabilmektedir. Üstelik dil kursları ücret, zaman, mekân ve öğretici açısından oldukça zorlayıcı sınırlara sahiptir. Hâlbuki kullanıcılar çok düşük ücretlerle, hatta ücretsiz olarak, dünyada çok az konuşulan dilleri bile, yapay zekâlı yazılımlar aracılığıyla, istedikleri zaman ve mekânda, istedikleri kadar hata yapma olanağıyla, pratik anlamda çok iyi öğrenebilmektedirler. Bugün duolingo uygulamasının üç yüz milyonun üzerinde kullanıcısı bulunmaktadır ve şirket değeri bir buçuk milyar doları (1.5 Milyar \$) çoktan aşmıştır. Forbese dergisinde ise, 2021 yılı en iyi yeni işverenler listesinde 40. sırada yerini almaktadır. Bugün duolingo uygulamasıyla sadece ingilizce üzerinden, otuz yedi (37) farklı dil, temel düzeyde, öğrenilebilmektedir (tr.duolingo.com.tr, 18.03.2021). Elbette her yönüyle kullanıcının dili kullanma becerilerini geliştirebilecek yazılımlardan bahsetmek ya da henüz yüz yüze eğitime alternatif olabilecek bir duruma erişmiş olduklarından bahsetmek şimdilik zor görünmektedir. Fakat söz konusu bu yazılımların gelişmesiyle birlikte bu hedefler daha da mümkün hale gelecektir. Yapay zekâ, hâkimlerin, doktorların, operatörlerin, uzmanların, öğretmenlerin ve banka çalışanlarının da yerini -konusuna özgü, geliştirilmiş bir hesap makinesi mantığıyla- tamamen değilse bile sınırlı olarak, sayıca istihdamı azaltma gibi bir etki doğurarak, almaktadır. Fakat çevresel değişimlerin yer yer çok abartılması gibi bu yapay zekâ yöntemlerinin de etkisi abartılmamalıdır. Yapay zekânın, özellikle yapay sinir ağlarının (YSA) tarihsel gelişimi bunun çok iyi bir örneğidir (Bkz. Öztemel, 2012, 35-41). Yapay zekâ doğal zekâyı tabidir ve insanın bildiği ve insanı taklit edebildiği kadar ilerleyebilir (Yılmaz, 2017, 7).

Yapay zekâ yöntemlerinin pratik kullanımına hemen her sahadan sayısız örnekler verilebilir. Bununla birlikte, veriden öğrenen ve bu yüzden en azından şimdilik çok fazla veriye ihtiyaç duyan yapay zekâ yöntemlerinin, kapsamlı veriyle buluşabildiği finans sektöründe kullanımı oldukça yaygındır (Tkáč ve Verner., 2016). Kredi başvurularının değerlendirilmesi bu konudaki en önemli uygulama alanlarından



birisidir. Yapay zekâyı bu süreçte kullanan bankalar, bazen günler süren kredi başvurusu değerlendirme işlemlerini saniyeler içerisinde ve oldukça doğru bir şekilde değerlendirebilmektedirler. İlgili personel ise bu sayede iş geliştirme vb. daha efektif işlere yoğunlaşabilmekte, angarya diyebileceğimiz nitelikteki işlerden soyutlanarak aldıkları eğitimin hakkını verme imkânını yakalamaktadırlar. Yapay zekâ yazılımlarıyla bankalar, müşteri gruplarını değerlendirerek, kredi teklifleri hazırlayıp tüm müşterilerine anlık teklifler gönderebilmektedirler. Ayrıca bankalar, müşteri verilerinde yer alan tutarsızlıklar üzerinden sahtekârlıkları tespit edebilmekte ve bankaların sürekli takip etmekle yükümlü oldukları, “belli bir tarihte, hali hazırda kullandırılmakta olan tüm nakit ve nakit dışı kredilerin toplamı” olarak tanımlanan (Şakar, 2015) kredi riskini anlık olarak takip edebilmekte ve böylelikle riskleri öngörebilmekte ve doğru yönetebilmektedirler. Bu konudaki bir bankacılık uygulamasıyla da yapay zekâ yöntemlerinin sürdürülebilirlik misyonundaki rolü öngörülmeyle çalışılmıştır.

## 6. UYGULAMA

### 6.1. Amaç

Bankalar ekonomilerin atardamarları niteliğindedir ve birçok girişimi finanse etmek gibi önemli bir misyona sahiptir. Dolayısıyla bankaların sağlam temeller üzerine oturması, mevcut ekonominin ve yeni girişimlerin sürdürülebilirliği açısından hayati önem taşımaktadır. Bankalar ise gelirlerinin üçte ikisini (2/3) kullandırmış oldukları kredilerin gelirlerinden sağlamaktadırlar (Şakar, 2015). Bu yüzden kredi riski bankacılıktaki en önemli risk kalemi kabul edilir ve doğru yönetilmelidir. Bu da bankaya kredi başvurusu yapan bireysel ve kurumsal müşterilerin risk kategorizasyonunun doğru yapılabilmesi ile alakalıdır. Bu uygulamadaki amaç, kredi başvurularının sağlıklı değerlendirilebilmesi için, kredi müşterilerini riskli ve risksiz iki farkı kategoriye sınıflandırabilecek, yapay zekâ temelli bir kredi riski değerlendirme modelinin oluşturulmasıdır.

### 6.2. Yöntem

Bankaya yapılan kredi başvurularını değerlendirebilmek için; bu başvuruları yapan müşterileri “risksiz” ve “riskli” şeklinde sınıflandırabilmek gerekmektedir. Yani bu problem bir sınıflandırma problemidir. Sınıflandırmada kullanılan muhtelif çok sayıda yapay zekâ yöntemi bulunmakla birlikte, son yıllarda çalışmaların yoğunlaştığı Yapay Sinir Ağları (YSA) yöntemi, doğruluk oranları, güçlü hesaplama içeriği ve genelleme kabiliyeti ile ön plana çıkan güncel bir yöntemdir. Bu uygulamada da yine YSA yöntemi kullanılmıştır. YSA yöntemleri arasında ise birçok perseptronun (yapay sinir hücresi) birbirine paralel ve seri bağlanmasıyla elde edilen ve delta öğrenme kuralı ve gradyan azalma yöntemiyle öğrenme fonksiyonu itereatif bir forma getirilen, Çok Katmanlı Algılayıcı (ÇKA) (Multi Layer Perceptron) ağ yapısı kullanılmıştır.

### 6.3. Veri Kümesi

Bir bankadan alınan, 825 adet kurumsal müşteri verisinin yer aldığı bir veri setinde, müşterilerin son on iki (12) aya ait geciktirmiş oldukları taksit sayısı bilgisi bağımlı değişken olarak kabul edilmiş ve bu son on iki ayda eğer müşterinin ödemediği taksit varsa, müşteri “riskli” yoksa “risksiz” müşteri olarak etiketlenmiş ve veriler modele, iki kategorili olarak, bu şekilde tanıtılmıştır. Uygulamada on altı (16) farklı kalemdeki müşteri verisi, bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Araştırmaya dâhil edilen müşterilerden 153 (yaklaşık %18,5) tanesinin riskli, geriye kalan 672 tanesinin (yaklaşık %81,5) risksiz müşteri olduğu tespit edilmiştir. Bu oranlar önemlidir. Çünkü

bu sınıflardan biri diğerine kıyasla ezici çoğunlukta ise müşteri verisi dengesizleşmekte (imbalance) ve geliştirilen model asimptotik yakınsamayı (asymptomatic convergence) sağlayamamakta ve güvenilir olmayan sonuçlar üretmektedir. Bu uygulamada ise yeterli sayıda riskli müşteri sayısına ulaşıldığı için herhangi bir yakınsama problemi yaşanmamıştır. Ayrıca yakınsama problemi yaşanmaması için, müşteriler iki farklı sınıfa atanacak şekilde kategorilendirme yapılmıştır. Aksi takdirde risksiz, az riskli, orta seviyede riskli ve çok riskli şeklinde dört farklı kategorilendirmeye gidildiğinde bu sınıflardan bazılarında sadece iki (2) ya da üç (3) müşteri (yaklaşık %0,5) düşeceği için, model bu kadar az bilgiyle bu sınıfa atanacak olan gözlemleri seçmede oldukça zorlanacak ve yakınsama problemi kaçınılmaz hale gelecektir. Bu tür çok kategorili bir araştırmanın sonuçlarının iyi olabilmesi için çok daha fazla sayıda gözleme (müşteri bilgisine) ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü modele sunulan eğitim verisinin kalitesi modelin tecrübesini yansıtmaktadır (Emir, 2013, 41-42).

**Tablo 1:** Uygulamada Kullanılan Veri Kümesi Ve Gözlemlerin Yüzdelik Dağılımı

	Müşteri (Gözlem) Sayısı	Yüzdelik Oran (%)
<b>Risksiz Müşteri Sayısı</b>	672	81,5
<b>Riskli Müşteri Sayısı</b>	153	18,5
<b>TOPLAM</b>	825	100

#### 6.4. Uygulama

Yapılan denemelerde tek gizli katmanlı ve bu tek gizli katmanda da altı (6) adet nöron bulunan YSA mimarisi en iyi doğruluk oranını vermiştir. İterasyon sayısı altmış bindir (60000). Verinin %20'lik (165 müşteri verisi) kısmı analiz öncesinde test verisi olarak ayrılmış geriye kalan %80'lik (660 müşteri verisi) kısmı ise eğitim verisi olarak modele tanıtılmıştır. Bu seçim kullanılan program (Python 3.8.3.) tarafından rasgele olarak yapılmıştır. Fakat seçilimin kalitesiz olması ihtimali göz önünde bulundurularak bu işlem on (10) kez yinelenmiş ve her seferinde analiz tekrarlanmış ve doğruluk oranı bu on sonucun ortalaması alınarak hesaplanmıştır. On kez yinelandığı için sonuçların standart sapması da hesaplatılmıştır. Verinin %80'lik kısmıyla eğitilen model daha sonra geriye kalan, modele tanıtılmamış, veri kümesi üzerinde test edilmiştir.

**Tablo 2:** Eğitim Ve Test Veri Kümesine Düşen Gözlem Sayısı

	Müşteri (Gözlem) Sayısı	Yüzdelik Oran (%)
<b>Eğitim Veri Kümesi</b>	660	80
<b>Test Veri Kümesi</b>	165	20
<b>TOPLAM</b>	825	100

#### 6.5. Bulgular

Eldeki veri miktarıyla ve oluşturulan YSA mimarisi ile %95 doğruluk oranına ulaşılmıştır. Yani modelimiz hangi müşterinin kredi borcunu ödeyip hangisinin ödemeyeceğini %5'lik bir kayıpla hesaplayabilmektedir. Sonuçların doğruluğunun standart sapması ise %6'dır.

Tablo 3: YSA Uygulaması

YSA Uygulaması		
YSA Türü		Çok Katmanlı Algılayıcı (Multilayer Perceptron)
Yapılan Çok Sayıda Uygulamada Ulaşılan En İyi Parametre Ölçütleri	Gizli Katman Sayısı	1
	Nöron Sayısı	6
	İterasyon Sayısı	60000
Test Veri Kümesi Oranı (%)		0,2
Eğitim ve Test Veri Kümesi Ayrımına Yineleme Sayısı		10
Doğruluk Oranı (%) (Accuracy Rate)		95
Standart Sapma (%)		6

## 7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Oluşturulan model, oldukça yüksek bir doğruluk oranı (%95) elde etmiştir. Bu aynı zamanda verinin kalitesini göstermektedir. Kullanılan bağımsız değişkenler de bağımlı değişken üzerinde etkili olduğu ayrıca söylenebilir. Üstelik YSA, iyi sonuçlar için, çok fazla sayıda veriye ihtiyaç duyan bir yöntemdir. Uygulamada kullanılan veri miktarı arttıkça sonuçların kalitesi daha da artacaktır.

Uygulama sonuçlarından da anlaşılacağı gibi YSA başta olmak üzere, yapay zekâ yöntemleri kredi değerlendirme konusunda oldukça iyi sonuçlar vermektedir. Buradan da kredi riski yönetiminin etkinliği ve bankaların dolayısıyla da ekonomilerin sürdürülebilirliği açısından yapay zekâ yöntemlerinin iyi birer potansiyeli bünyesinde barındırdığı söylenebilir. Zaten hâlihazırda da birçok banka kredi verme aşamasında, kendi içsel değerlendirmelerini, kendilerine özgü bir sinir ağı ile gerçekleştirmektedirler. Fakat çeşitli YSA uygulamaları sürekli gelişmeye ve çeşitlenmeye devam etmektedir.

Şimdiye kadar olduğu gibi, bundan sonra da insan; doğadan öğrenecek ve bunu makinelerle öğretme yoluyla konforunu ve refahını yükseltecek ve bunların sürekliliğini sağlayacaktır. Yapay zekâ yardımıyla, sürdürülebilirliği tehdit eden unsurların anlık ölçüm ve hesaplamaları ve bu unsurların önüne geçebilmek için gerekli optimizasyon hesaplamaları yapılabilir. Bir diğer strateji, öngörülen bu yeni duruma uyum sağlayabilecek parametre değerlerinin belirlenmesidir. Dış ortamda meydana gelen değişimlere uyum sağlama yetisi olan doğal zekânın hocalığında; etkin, doğruluk oranı yüksek, esnek, dinamik öğrenebilen, güçlü ve verimli yapay zekâ yazılımlarının oluşturulması, sürdürülebilirlik sürecinde önemli ve etkili bir kazanım sağlayacaktır. Bunu başarabilen kişiler, kurumlar ve ülkeler gelecekte hemen hemen her anlamda daha iyi yerlerde olacaklardır.

## KAYNAKÇA

- Atiya, A. F. (2001). Bankruptcy Prediction for Credit Risk Using Neural Networks: A Survey and New Results. *IEEE Transactions On Neural Networks*, Cilt: 12, Sayı: 4, ss. 929-935.
- Barney, D. K., Graves, O. F. ve Johnson, J. D. (1999). The Farmers Home Administration And Farm Debt Failure Prediction, *Journal of Accounting and Public Policy*, Cilt: 18, s.99-139.
- Cherkassky, V. Ve Mulier, F. (2007). *Lerning From Data: Concepts, Theory and Methods* (2. Baskı). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Chuang, C. L. Ve Lin, R. H. (2009). Constructing a reassigning credit scoring model. *Expert Systems with Applications*, Cilt: 36, Sayı: 2, ss. 1685-1694.
- Çetin, E. (2016). *Yapay Zekâ Uygulamaları* (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Emir, Ş. (2013). Yapay Sinir Ağları ve Destek Vektör Makineleri Yöntemlerinin Sınıflandırma Performanslarının Karşılaştırılması: Borsa Endeks Yönünün Tahmini Üzerine Bir Uygulama. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Glorfeld, L. W. (1996). A Methodology for Simplification and Interpretation of Backpropagation-Based Neural Network Models. *Expert Systems With Applications*, Cilt: 10, Sayı: 1, s.37-54.
- Korkmaz, G. (2020). Kredi Riskinin Belirlenmesinde Yapay Zekâ Yaklaşımları Ve Bir Uygulama. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Legg S. ve Hutter, M. (2021, Mart 18). A Collections Of Definitions Of Intelligence. *Advances in Artificial General Intelligence: Concepts, Architectures and Algorithms. Technical Report*. Erişim Adresi <https://arxiv.org/pdf/0706.3639.pdf>, 2007.
- Nabiyev, V., (2016). *Yapay Zekâ* (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Nilson, N. J., (2019). *Yapay Zekâ Geçmişi ve Geleceği*, (1. Baskı). İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.
- Oxford Sözlük. (2021, Mart 18). Erişim Adresi <https://languages.oup.com/google-dictionary-tr/>.
- Öztemel, E., (2012). *Yapay Sinir Ağları* (3. Baskı).. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Scoones, I., (2007). Sustainability. *Development In Practice*, 17(4-5), 589-596.
- Şakar, B., 2015. *Banka Kredileri Ve Yönetimi* (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Tkáč, M. ve Verner, R., (2016). Artificial neural networks in business: Two decades of research. *Applied Soft Computing*, 38(1), 788-804.
- tr.duolingo.com.tr. (2021, Mart 18). Erişim Adresi <https://www.duolingo.com/press>.
- West, D. (2000). Neural Network Credit Scoring Models. *Computers & Operations Research*, Cilt: 27, s.1131-1152.
- Wu, C. Wang, X. M. (2000). A Neural Network Approach For Analyzing Small Business Lending Decisions. *Review Of Quantitative Finance And Accounting*, Cilt: 15, s.397-408.
- Yılmaz, A., (2017). *Yapay Zekâ* (2. Baskı). İstanbul: Kodlab Yayınevi.

Zhang G., Hu, M., Patuwo, B. E. ve Indro, D. C. (1999). Artificial Neural Networks In Bankruptcy Prediction: General Framework And Cross-Validation Analysis. European J. Operational Research, Cilt: 116, s.16-32.

## VERİ ZARFLAMA ANALİZİ YÖNTEMİYLE SOSYAL YARDIM HİZMET PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Mehmet KARAHAN<sup>1</sup>  
Salih GÜLŞEN<sup>2</sup>

### Özet

Sosyal hizmetler kavramı; kişi, grup ve toplulukların yapı ve çevre koşullarından doğan ya da kendi kontrolleri dışında kalan yoksulluk ve eşitsizlikleri ortadan kaldırmak; toplumun değişen koşullarından ortaya çıkan sorunları çözmek, kişi ve toplum refahını sağlamak amacıyla düzenlenen hizmet ve programları kapsayan bir kavramdır. Sosyal yardımlar toplumdaki yoksul ve muhtaçların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik, devlet tarafından yapılan ayni ve nakdi yardımları kapsamaktadır. Toplum içindeki mevcut yoksulluk ve gelir dağılımındaki adaletsizlikleri önlemede ve toplumsal huzuru sağlamada uygulanan sosyal güvenlik sistemi programları oldukça önemli bir görev ifa etmektedir. Dünyada ve Türkiye’de birçok konuda yaşanan değişim ve gelişmelerle birlikte sosyal devlet ve sosyal hizmet anlayışında da bir takım değişimler yaşanmış, toplumsal ihtiyaçlarda da farklılıklar yaşanmaya başlamıştır. Bu bağlamda yapılan bu çalışma konuya bakışta yeni ufuklar açma ve hizmet etkinliğini artırma gayretlerini içermektedir. Bu çalışmada sosyal yardım yapan devlet kuruluşlarından birisinin, yıllara göre (2012-17) yaptığı hizmetlerin etkinliği ÇKKV yöntemlerinden birisi olan VZA yöntemiyle değerlendirilmiş, elde edilen verilere göre hizmet etkinliğinin eksiklik ve yanlışlarının düzeltilmesi (eksiltme-artırma), kaynak israfının önlenmesi, dolayısıyla hizmet kurumlarının performanslarının artırılması amaçlanmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, 2012-2017 yılları aylık dönemleri bakımından etkinlik sınırına ulaşamayan dönemler; 2013 yılı Şubat, Mayıs ayları, 2014 yılı Ocak, Mayıs, Kasım, Aralık ayları, 2015 yılı Haziran, Ağustos, Ekim ayları, 2016 yılı Aralık ayıdır. Buna göre yapılan hesaplamalar sonucunda, incelenen 72 aylık dönemin 10’unda hizmetlerin etkin olmadığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hizmet Etkinliği, VZA, Sosyal Devlet, Sosyal Hizmet, Sosyal

## EVALUATION OF SOCIAL ASSISTANCE SERVICE PERFORMANCE WITH DATA ENVELOPMENT ANALYSIS METHOD

### Abstract

Social services concept; to eliminate poverty and inequality arising from the structure and environmental conditions of individuals, groups and communities or beyond their control; It is a concept that includes services and programs organized in order to solve the problems arising from the changing conditions of the society and to ensure the welfare of individuals and society. Social assistance includes aids in kind and in cash by the state to meet the needs of the poor and needy in society. Social security system programs, which are implemented to prevent poverty and injustice in the distribution of income in the society and to ensure social peace, perform a very important task. World and Turkey in understanding the social state and social services with the shifts and developments on various subjects, experienced a number of changes began to occur in differences in social needs. In this context, this study includes efforts to open new horizons and increase service efficiency. In this study, the efficiency of the services provided by one of the state institutions providing social assistance by years (2012-17) was evaluated by DEA method, which is one of the MCDM methods. According to the data obtained, it is aimed to correct the deficiencies and mistakes (decrease-increase) of the service efficiency, to prevent waste of resources, and thus to increase the performance of service institutions. According to the results obtained from the study, the periods that could not reach the efficiency limit in terms of monthly periods of 2012-2017; 2013 is February, May, 2014 is January, May, November, December, 2015 is June, August, October, 2016 is December. As a result of the calculations made accordingly, it was determined that the services were not effective in 10 of the 72-month period examined.

<sup>1</sup> Doç. Dr., Fırat Üniversitesi, [m.karahan@firat.edu.tr](mailto:m.karahan@firat.edu.tr)

<sup>2</sup> Bingöl Üniversitesi, [salihglsn@gmail.com](mailto:salihglsn@gmail.com)

**Keywords:** Service Activity, DEA, Social State, Social Service, Social Aid, Solidarity

### GİRİŞ

Geleneksel toplumlarda insanlar, bireysel ve sosyal sorunların çözümünü; “yardımlaşma”, “dayanışma” anlayışı ve gönüllülük yaklaşımı içinde ele almışlardır. Bu yaklaşım içinde aile, akrabalık, komşuluk, inanç vb. sistem ve kurumlar önemli bir yer tutmuştur. Endüstri devrimine kadar sosyal refah hizmetleri, büyük ölçüde resmi kurumlar tarafından değil de dini kurumlar, meslek birlikleri ve gönüllü kuruluşlarca yapılmaktaydı. Ancak, 19. yüzyılda endüstri devriminin yol açtığı yoksulluk, sivil toplum kurumlarının ve gönüllü organizasyonların çözümlenemeyecekleri boyutlara ulaşması, bu sorunların çözümü için kamu yönetim birimlerine ve bunların sistemli müdahalelerine ihtiyaç duyurmuştur. Bu müdahaleler; “sosyal refah hizmetleri”, “sosyal güvenlik”, “sosyal hizmetler” ve “sosyal yardımlar” çerçevesinde yapılmaktadır.

Gelişmiş ülkelerde, çeşitli refah devleti/sosyal devlet modelleri çerçevesinde, vatandaşlara daha iyi yaşam standartları sağlama yolunda adımlar atılmış, refah sağlama görevi, bazı ülkelerde daha çok ailenin, piyasanın veya sivil toplum kuruluşlarının görevi olarak algılanmıştır. Bazı ülkelerde ise refah sağlayan kurumlar çoğunlukla devlet eliyle yapılmakta ve yürütülmektedir. Tüm bu farklılıklar söz konusu ülkelerin sosyoekonomik yapısıyla da yakından ilgilidir. Piyasadan bağımsız olma oranının yüksek olduğu refah devletlerinde kamusal kurumlar, muhtaç insanların ihtiyaçlarını karşılama sorununa çözüm olarak sosyal yardım ve hizmetleri ortaya koymuşlardır. Devlet, sosyal politikanın bir aracı olan sosyal yardım ve hizmetler vasıtasıyla, sosyal güvenlik sisteminden yararlanamayan vatandaşları kapsam altına almaktadır. Özellikle yaşlı nüfus yapısına sahip Avrupa ülkeleri, uyguladıkları refah modellerini yaşlıları merkeze alarak tasarlamışlardır (Doğan, 2014).

Bu kapsamda yapılan bu çalışmanın birinci kısmında, sosyal hizmet ve sosyal yardımla ilgili temel kavramlardan bahsedilmiş, ikinci kısımda ilgili literatür ve uygulamalar hakkında incelemeler yapılmış ve üçüncü kısımda da VZA tekniğiyle sosyal yardım hizmeti sunan bir kurumun hizmet etkililiği 2012-2017 dönemi için değerlendirilmiş ve elde edilen sonuçlar çerçevesinde hizmet etkililiğinin artırılması için öneriler geliştirilmiştir.

### 1. Araştırmanın Amacı ve Metot

Yapılan çalışmanın amacı, sosyal yardım hizmet etkinliğinin artırılması için 2012-2017 yılları arasında verilen hizmetlerin etkinliğinin en iyi olduğu yıllar referans alınarak hizmet etkinliğinin düşük olduğu yıllarda mevcut olan sorunların belirlenerek, düzeltme çalışmalarına imkân sağlamak, dolayısıyla hizmet kurumlarının daha yüksek performansta çalışabilmesi için neler yapılması gerektiği sorusuna cevap aramaktır.

### 2. Çalışmanın Yöntemi ve Kullanılan Veriler

Çalışmada, hizmet etkinliğini ölçmek üzere ilgili yazındaki örneklerde sıklıkla kullanılan VZA yönteminin kullanılmasına karar verilmiş ve etkinlik skorlarının hesaplanmasında Win4DEAP paket programı kullanılmıştır.

Çalışmada kullanılan veriler, hizmet kurumunun en son yaptığı hizmet kayıtlarından alınmış, veriler ilgili paket programa girilmiş ve program yardımı ile göreceli hizmet etkinliği skorları belirlenmiştir.

İlgili yazın ve uygulamalar dikkate alınarak yapılan incelemeler sonucunda çalışmada kullanılmak üzere, veri zarflama analizi yöntemiyle yapılan hizmet etkinliği ölçümü çalışmalarında kullanılan ve bu çalışmada kullanılmasının uygun olduğuna karar verilen girdi ve çıktı değişkenleri aşağıda Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Araştırma da Kullanılan Girdi ve Çıktı Değişkenleri

Girdi Değişkenleri	Çıktı Değişkenleri
1- Personel Sayısı	Personel Harcamaları
2- Toplam Hane Sayısı	Toplam Yararlanıcı Sayısı
3-Yardımlar İçin Gelen Toplam Para Miktarı	Yardımlar İçin Harcanan Toplam Para Miktarı
4-Diğer Aile Yardımlarına Başvuranların Sayısı	Diğer Aile Yardımlarına Harcanan Miktar
5- Gıda Yardımlarına Başvuranların Sayısı	Gıda Yardımlarına Harcanan Miktar
6- Engelli Aylığı Alanların Sayısı	Engelli Aylığına Harcanan Miktar
7- Yaşlı Aylığı Alanların Sayısı	Yaşlı Aylığına Harcanan Miktar

Araştırmanın karar verme birimi olarak, vakfın hizmet sunduğu 72 aylık süre (2012-2017) ele alınmış, bu süreçteki hizmet etkinliğini hesaplamak üzere 7 adet girdi ve 7 adet çıktı değişkeninin kullanılmasına karar verilmiştir.

### 3. Hizmet Etkinliği Analizi

Analizi yapılan sosyal hizmet kurumunun yaptığı yardım hizmetlerinin etkinlik hesabı için öncelikle çıktıya yönelik ölçeğe göre değişken getiri (BBC), (VRS) analizi yapılmıştır. Bu model çıktı seviyesinde hiçbir değişiklik yapılmadan optimal çıktı seviyesine ulaşmak için girdi-çıktı seviyesinde yapılacak değişiklikleri ifade etmektedir (Cooper vd., 2004). Yapılan analizler sonucunda, 2012-2017 yılları arasında verilen hizmetlerin aylık olarak etkinlikleri belirlenmiş ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Çıktıya yönelik aylık etkinlik analizi sonuçlarına göre 2012 yılı 12 ayının tümünde verilen hizmetlerin etkin olarak yapıldığı, kurumun 2012 yılında etkin olarak çalıştığı belirlenmiştir.

Tablo 2. Çıktıya Yönelik VZ Etkinlik Analizi 2013 Yılı Sonuç Tablosu

Yıllar	Teknik Etkinlik (CRS)	Saf Etkinlik Değeri (VRS)	Ölçek Etkinliği	
Ocak 2013	1.000	1.000	1.000	-
Şubat 2013	0.982	1.000	0.982	irs*
Mart 2013	1.000	1.000	1.000	-
Nisan 2013	1.000	1.000	1.000	-
Mayıs 2013	0.989	0.995	0.993	irs*
Haziran 2013	1.000	1.000	1.000	-
Temmuz 2013	1.000	1.000	1.000	-
Ağustos 2013	1.000	1.000	1.000	-
Eylül 2013	1.000	1.000	1.000	



## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Ekim 2013	1.000	1.000	1.000	
Kasım 2013	1.000	1.000	1.000	
Aralık 2013	1.000	1.000	1.000	
Ortalama	0,9975	0,9995	0,9979	

Tablo 2’de görüldüğü gibi aylık etkinlik analizi sonuçlarına göre 2013 yılı Şubat ve Mayıs aylarının yardım hizmetinin etkin olmadığı, diğer Ocak, Mart, Nisan, Haziran, Temmuz, Ağustos, Eylül, Ekim, Kasım ve Aralık aylarında ise etkin olduğu belirlenmiştir. Analizi sonuçlarına göre 2014 yılı Ocak, Mayıs, Kasım ve Aralık aylarında verilen hizmetlerin etkin olmadığı, artırılması gerektiği belirlenmiştir. 2014 Şubat, Mart, Nisan, Haziran, Temmuz, Ağustos, Eylül ve Ekim aylarında ise yardım hizmetlerinin etkin olduğu, yani kurumun ilgili dönemde etkin olarak çalıştığı belirlenmiştir.

Analizi sonuçlarına göre 2015 yılı haziran, ağustos, ekim aylarında hizmetin etkin olmadığı, diğer aylarda hizmetlerin etkin olduğu, 2016 yılında yalnızca Aralık ayında hizmetlerin etkin olarak yapılmadığı, diğer 11 ayda etkin olarak çalışıldığı, 2017 yılı 12 ayının tümünde verilen hizmetlerin etkin olarak yapıldığı belirlenmiştir.

### 3.1. Hizmet Etkinliği Olmayan Ayların Etkinleştirilebilmesi için Yapılması Gereken Düzeltmeler

Analizi sonucunda, hizmetlerin etkin olmadığı yıllardaki eksikliklerin giderilebilmesi için gerekli bilgilerin üretilmesi, karar vericilere yapılacak iyileştirmeler konusunda yol gösterici olmaktadır. Hizmetlerin etkin olmadığı aylarda çıktıya göre değişken getiri açısından etkin hale gelebilmesi için yapılması gerekli iyileştirme miktarları ve oranları aşağıdaki şekildedir.

2013 yılının 12 ayında kurum etkin bir şekilde çalıştığı için ilgili dönemde girdi ve çıktı değişkenlerinde herhangi bir değişiklik yapılmasına ihtiyaç yoktur. 2013 yılı 5.ayında çıktıya göre değişken getiri açısından hizmet etkinliğinin sağlanabilmesi için yapılması gerekli olan iyileştirme miktarları ve oranları aşağıda Tablo 3’te gösterildiği gibidir.

Tablo 3. Teknik Etkinlik (CRS) Açısından 2013-5. Ay İçin Yapılacak İyileştirme Oranları

2013-5 Ay (17) Etkinlik Skoru: 0.995	G erçek Değer	H edeflenen Değer	Ar adaki Fark	D eğişim Oranı (%)
1- Personel Sayısı	5	3, 438	- 1,562	0, 016
2- Toplam Hane Sayısı	75 7	60 4,042	- 152,958	1, 529
3-Yardımlar İçin Gelen Toplam Para Miktarı	54 950	54 950	0	0
4-Diğer Aile Yardımlarına Başvuranların Sayısı	12 6	12 6	0	0
5- Gıda Yardımlarına Başvuranların Sayısı	0	0	0	0
6- Engelli Aylığı Alanların Sayısı	2	2	0	0
7- Yaşlı Aylığı Alanların Sayısı	0	0	0	0

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

8. Personel Harcamaları	17 961	18 042,755	+8 1,755	0, 817
9. Toplam Yararlanıcı Sayısı	68 5	68 8,118	+3 ,118	0, 031
10. Yardımlar İçin Harcanan Toplam Para Miktarı	24 200	34 633,889	+1 0433,889	10 4,339
11. Diğer Aile Yardımlarına Harcanan Miktar	24 200	32 194,979	+7 994,979	79 ,950
12. Gıda Yardımlarına Harcanan Miktar	0	3, 751	+3 ,751	0, 037
13. Engelli Aylığına Harcanan Miktar	15 38	27 21,059	+1 183,059	11 ,830
14. Yaşlı Aylığına Harcanan Miktar	0	11 8,156	+1 18,156	1, 181

Tablo 3'te görüldüğü gibi, hizmet etkinliğinin olmadığı 2013 yılı Mayıs ayında hizmet etkinliğinin sağlanabilmesi için, kurumdaki çalışan personel sayısını %0,016, toplam hane sayısını %1,53 oranında azaltmak gerekmektedir. Personel harcamalarını %0,817, toplam yararlanıcı sayısını %0,031, yardımlar için harcanan toplam para miktarının %104,339, diğer aile yardımlarına harcanan para miktarının %79,950, gıda yardımlarına harcanan para miktarının %0,037, engelli aylığına harcanan para miktarının %11,830, yaşlı aylığına harcanan para miktarının %1,181 oranında artırılması gerekmektedir.

Hizmetlerin etkili olmadığı 2014 yılı Ocak ayında hizmet etkinliğinin sağlanabilmesi için; kurumdaki çalışan personel sayısını %0, toplam hane sayısının %10,15, yardımlar için gelen toplam para miktarının %27,27, yaşlı aylığı alanların sayısının %0,019, oranında azaltılması gerekmektedir. Çıktı değişkenlerinden personel harcamalarının % 18,02, toplam yararlanıcı sayısının %0,56, yardımlar için harcanan toplam para miktarının %111,91, oranında artırılması gerekmektedir. Diğer aile yardımlarına harcanan para miktarının %28,02, gıda yardımlarına harcanan para miktarında %0,001, engelli aylığına harcanan para miktarının %23,03, yaşlı aylığına harcanan para miktarının %18,62 oranında artırılması gerekmektedir.

2014 yılı Mayıs ve Kasım aylarında girdi ve çıktı değişkenlerinin tümünde hizmetler etkin olduğundan herhangi bir değişiklik yapılmasına gerek yoktur. 2014 yılı Aralık ayında hizmet etkinliğinin sağlanabilmesi için; girdi değişkenlerinden kurumdaki çalışan personel sayısını %0,002, toplam hane sayısını %1,223, oranında azaltılması, yardımlar için gelen toplam para miktarının değiştirilmemesi gerekmektedir. Diğer aile yardımlarına başvuranların sayısının, gıda yardımlarına başvuranların sayısının değiştirilmemesi, engelli aylığı alanların sayısının % 0,020 oranında azaltılması, yaşlı aylığı alanların sayısının değiştirilmemesi gerekmektedir. Çıktı değişkenlerinden personel harcamalarının %68,645, toplam yararlanıcı sayısının %0,055, yardımlar için harcanan toplam para miktarının %21,718 oranında artırılması gerekmektedir. Diğer aile yardımlarına harcanan para miktarının %20,6, gıda yardımlarına harcanan para miktarında %0,0005, engelli aylığına harcanan para miktarının %242,87, yaşlı aylığına harcanan para miktarının %192,68 oranında artırılması gerekmektedir.

2015 yılı Haziran ayında hizmet etkinliğinin sağlanabilmesi için; girdi değişkenlerinden kurumdaki çalışan personel sayısını %0,005, toplam hane sayısını %1,37 oranında azaltılması gerekmektedir. Yardımlar için gelen toplam para miktarının, diğer aile yardımlarına başvuranların sayısının, gıda yardımlarına başvuranların sayısının, engelli aylığı alanların sayısının değiştirilmemesi, yaşlı aylığı alanların sayısının %0,065 azaltılması gerekmektedir. Çıktı değişkenlerinden; personel harcamalarının %49,16, toplam yararlanıcı sayısının % 0,229, yardımlar için harcanan toplam para miktarının %75,95 oranında artırılması gerekmektedir. Diğer aile yardımlarına harcanan para miktarının %58,28, gıda yardımlarına harcanan para miktarında %0,00047, engelli aylığına harcanan para miktarının %364, yaşlı aylığına harcanan para miktarının %117,24 oranında artırılması gerekmektedir.

2015 yılı Ağustos ayında girdi ve çıktı değişkenlerinin tümünde hizmetler etkin olduğundan bu dönem için herhangi bir değişiklik yapılmasına gerek yoktur. 2015 yılı Ekim ayında hizmet etkinliğinin sağlanabilmesi için; kurumdaki çalışan personel sayısını %0,02, toplam hane sayısını %2,69 oranında azaltılması, yardımlar için gelen toplam para miktarının değiştirilmemesi gerekmektedir. Diğer aile yardımlarına başvuranların sayısının değiştirilmemesi, gıda yardımlarına başvuranların sayısının %0,07 azaltılması, engelli aylığı alanların sayısının, yaşlı aylığı alanların sayısının değiştirilmemesi gerekmektedir. Çıktı değişkenlerinden; personel harcamalarının %5,33, toplam yararlanıcı sayısının %0,08, yardımlar için harcanan toplam para miktarının %19,16, diğer aile yardımlarına harcanan para miktarının %14,50 artırılması gerekmektedir. Gıda yardımlarına harcanan para miktarının %15,40, engelli aylığına harcanan para miktarının %30,42, yaşlı aylığına harcanan para miktarının %1,680 oranında artırılması gerekmektedir.

2016 yılı Aralık ayında hizmet etkinliğinin sağlanabilmesi için; girdi değişkenlerinden kurumdaki çalışan personel sayısını %0,00011 azaltılması, toplam hane sayısını değiştirilmemesi, yardımlar için gelen toplam para miktarının %14,68 oranında azaltılması gerekmektedir. Diğer aile yardımlarına başvuranların sayısının, gıda yardımlarına başvuranların sayısının değiştirilmemesi, engelli aylığı alanların sayısının %0,03 oranında azaltılması, yaşlı aylığı alanların sayısının değiştirilmemesi gerekmektedir. Çıktı değişkenlerinden; personel harcamalarının %4,78, toplam yararlanıcı sayısının %0,35, yardımlar için harcanan toplam para miktarının %75,92, diğer aile yardımlarına harcanan para miktarının %6,58 oranında artırılması gerekmektedir. Gıda yardımlarına harcanan para miktarında %0,00017, engelli aylığına harcanan para miktarının %102,88, yaşlı aylığına harcanan para miktarının %120,18 oranında artırılması gerekmektedir.

2017 yılını 12 ayında da değişkenlerinin tümünde hizmetler etkin olduğundan herhangi bir değişiklik yapılmasına gerek yoktur.

### SONUÇ

Hizmet kurumlarının yaptıkları hizmetlerin daha hızlı ve daha yaygın bir şekilde toplumsal faydaya dönüştürülebilmesi için öncelikle etkin olarak

çalışmayan hizmet kurumlarının belli bir girdi miktarıyla sundukları hizmet çıktılarını, ilerleyen dönemlerde mutlaka artırmaları gerekmektedir.

Bu bağlamda, konuyla ilgili birçok uygulama incelenerek yapılan literatür taramasında; ülke genelinde sosyal yardım hizmetleri sunan özerk kurumlardan birisi örnek olarak seçilmiş ve bu kurumda 2012-2017 dönemini kapsayan hizmet etkinliği analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlara göre, incelenen 72 aylık dönemin 10'unda yardım hizmetlerinin etkin olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre, etkin olmayan dönemlerin ölçeğe göre değişken getiri açısından etkin hale gelebilmesi için yapılması gereken iyileştirmeler sırasıyla aşağıda belirtilmiştir.

*2013 yılı Şubat (14.dönem);* 2013 yılının Şubat döneminde kurumun etkin bir şekilde çalıştığı için ilgili dönemde girdi ve çıktı değişkenlerinde herhangi bir değişiklik yapılmasına ihtiyaç yoktur. *2013 yılı Mayıs (17.dönem);* hizmet etkinliğinin olmadığı, etkinliğinin sağlanabilmesi için kurumdaki çalışan personel sayısını %0,016 oranında azaltmak, toplam hane sayısını %1,53 oranında azaltmak gerekmektedir. Personel harcamalarını %0,817 oranında artırmak, toplam yararlanıcı sayısını %0,031 oranında artırmak, yardımlar için harcanan toplam para miktarının %104,339 oranında artırmak gerekmektedir. Diğer aile yardımlarına harcanan para miktarının %79,950 oranında artırmak, gıda yardımlarına harcanan para miktarını %0,037 oranında artırmak, engelli aylığına harcanan para miktarını %11,830 oranında artırmak, yaşlı aylığına harcanan para miktarını %1,181 oranında artırmak gerekmektedir.

*2014 yılı Ocak (25.dönem);* hizmetlerin etkin olmadığı, etkinliğinin sağlanabilmesi için; kurumdaki çalışan sayısının değiştirilmemesi, toplam hane sayısını %10,15 oranında azaltılması, yardımlar için gelen toplam para miktarını % 27,27 oranında azaltılması, yaşlı aylığı alanların sayısının % 0,019 oranında azaltılması gerekmektedir. Çıktı değişkenlerinden; personel harcamalarının %18,02 oranında artırılması, toplam yararlanıcı sayısının %0,56 oranında artırılması, yardımlar için harcanan toplam para miktarının %111,91 oranında artırılması gerekmektedir. Diğer aile yardımlarına harcanan para miktarının %28,02 oranında artırılması, gıda yardımlarına harcanan para miktarında %0,001 oranında artırılması, engelli aylığına harcanan para miktarının %23,03 oranında artırılması, yaşlı aylığına harcanan para miktarının %18,62 oranında artırılması gerekmektedir.

*2014 Mayıs ve Kasım aylarında* girdi ve çıktı değişkenlerinin tümünde hizmetlerin etkin olduğundan herhangi bir değişiklik yapılmasına gerek yoktur.

*2014 Aralık ayında* hizmet etkinliğinin sağlanabilmesi için; girdi değişkenlerinden kurumdaki çalışan personel sayısını %0,002 oranında azaltılması, toplam hane sayısını %1,223 oranında azaltılması, yardımlar için gelen toplam para miktarının değiştirilmemesi gerekmektedir. Diğer aile yardımlarına başvuranların sayısının değiştirilmemesi, gıda yardımlarına başvuranların sayısının değiştirilmemesi, engelli aylığı alanların sayısının %0,020 oranında azaltılması, yaşlı aylığı alanların sayısının değiştirilmemesi gerekmektedir. Çıktı değişkenlerinden; personel harcamalarının %68,645 oranında artırılması, toplam yararlanıcı sayısının %0,055 oranında artırılması, yardımlar için harcanan toplam para miktarının %21,718 oranında artırılması

gerekmektedir. Diğer aile yardımlarına harcanan para miktarının %20,653 oranında artırılması, gıda yardımlarına harcanan para miktarında %0,0005 oranında artırılması, engelli aylığına harcanan para miktarının %242,875 oranında artırılması, yaşlı aylığına harcanan para miktarının %192,689 oranında artırılması gerekmektedir.

2015 yılı Haziran (42.dönem) ayında hizmet etkinliğinin sağlanabilmesi için; girdi değişkenlerinden kurumdaki çalışan personel sayısını %0,00514 oranında azaltılması, toplam hane sayısını %1,37 oranında azaltılması, yardımlar için gelen toplam para miktarının değiştirilmemesi gerekmektedir. Diğer aile yardımlarına başvuranların sayısının değiştirilmemesi, gıda yardımlarına başvuranların sayısının değiştirilmemesi, engelli aylığı alanların sayısının değiştirilmemesi, yaşlı aylığı alanların sayısının %0,065 azaltılması gerekmektedir. Çıktı değişkenlerinden; personel harcamalarının %49,16 oranında artırılması, toplam yararlanıcı sayısının %0,229 oranında artırılması, yardımlar için harcanan toplam para miktarının %75,95 oranında artırılması gerekmektedir. Diğer aile yardımlarına harcanan para miktarının %58,28 oranında artırılması, gıda yardımlarına harcanan para miktarında %0,00047 oranında artırılması, engelli aylığına harcanan para miktarının %364 oranında artırılması, yaşlı aylığına harcanan para miktarının %117,24 oranında artırılması gerekmektedir.

2015 Ağustos (44.dönem) ayında girdi ve çıktı değişkenlerinin tümünde hizmetler etkin olduğundan herhangi bir değişiklik yapılmasına gerek yoktur.

2015 Ekim (46.dönem) ayında hizmet etkinliğinin sağlanabilmesi için; girdi değişkenlerinden kurumdaki çalışan personel sayısını %0,022 oranında azaltılması, toplam hane sayısını %2,691 oranında azaltılması, yardımlar için gelen toplam para miktarının değiştirilmemesi gerekmektedir. Diğer aile yardımlarına başvuranların sayısının değiştirilmemesi, gıda yardımlarına başvuranların sayısının %0,067 azaltılması, engelli aylığı alanların sayısının değiştirilmemesi, yaşlı aylığı alanların sayısının değiştirilmemesi gerekmektedir. Çıktı değişkenlerinden; personel harcamalarının %5,329 oranında artırılması, toplam yararlanıcı sayısının %0,079 oranında artırılması, yardımlar için harcanan toplam para miktarının %19,160 oranında artırılması gerekmektedir. Diğer aile yardımlarına harcanan para miktarının %14,500 oranında artırılması, gıda yardımlarına harcanan para miktarının %15,400 oranında artırılması, engelli aylığına harcanan para miktarının %30,420 oranında artırılması, yaşlı aylığına harcanan para miktarının %1,680 oranında artırılması gerekmektedir.

2016 yılı Aralık (60.dönem) ayında hizmet etkinliğinin sağlanabilmesi için; girdi değişkenlerinden kurumdaki çalışan personel sayısını %0,00011 oranında azaltılması, toplam hane sayısını değiştirilmemesi, yardımlar için gelen toplam para miktarının %14,688 oranında azaltılması gerekmektedir. Diğer aile yardımlarına başvuranların sayısının değiştirilmemesi, gıda yardımlarına başvuranların sayısının değiştirilmemesi, engelli aylığı alanların sayısının %0,036 oranında azaltılması, yaşlı aylığı alanların sayısının değiştirilmemesi gerekmektedir. Çıktı değişkenlerinden; personel harcamalarının %4,78 oranında artırılması, toplam yararlanıcı sayısının %0,347 oranında artırılması, yardımlar için harcanan toplam para miktarının %75,918 oranında artırılması

gerekmektedir. Diğer aile yardımlarına harcanan para miktarının %6,577 oranında artırılması, gıda yardımlarına harcanan para miktarında %0,00017 oranında artırılması, engelli aylığına harcanan para miktarının %102,88 oranında artırılması, yaşlı aylığına harcanan para miktarının %120,179 oranında artırılması gerekmektedir. 2017 yılının 12 ayında da girdi ve çıktı değişkenlerinin tümünde hizmetler etkin olduğundan herhangi bir değişiklik yapılmasına gerek olmadığına karar verilmiştir.

Elde edilen bu sonuçlar kapsamında, konuyla ilgilenen araştırmacılara önerilebilecek, öne çıkan bazı tespitler yapılmış ve bunlara çözüm olabilecek bazı öneriler geliştirilmiştir. Bunlar; sosyal yardımlaşma ve dayanışma ile ilgili bilgi altyapısı geliştirilmesi ve ilgili taraflarca paylaşılması, sosyal yardım veren kurumların yönetimlerinde ve kaynak dağıtımında yeni düzenlemeler, iyileştirmeler yapılması, değerlendirme ölçütleri ve verilerin standartlaştırılması şeklinde sıralanabilir.

#### KAYNAKÇA

- Aca, Zeynep (2020). "Yapabilirlik Yaklaşımı Çerçevesinde Kamusal Sosyal Yardımların Etkinliği Analizi Bursa Örneği", Türk Metal Sendikası Araştırma ve Eğitim Merkezi, 1.Basım Şubat, Ankara.
- Ayrıca, Y. and Özcalıcı, M. (2014). Between the years of 1997-2012 in Turkey DEA Related Published Studies of Academic, Kahramanmaraş Sütçüimam University, Faculty of Economics Journal, Volume 4, Number 1, p. 246-279.
- Bingöl Seçkiner, E. (2018). İngiltere Yerel Yönetimlerinde Sosyal Hizmet ve Sosyal Yardım, *Ombudsman Akademik*, Yıl 4, Sayı 8, Ocak-Haziran, ISSN: 2148-256X
- Boussofiane Aziz, Dyson R.G. ve E., Rhodes (1991). Applied Data Envelopment Analysis, *European Journal of Operational Research*, Cilt:2(5), s.1-15.
- Cooper, W.W., Seiford, L. M. and Zhu, J. (2004). Handbook on Data Envelopment Analysis, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Dikmen, Fatih Hakan (2010). Türk Bankacılık Sektöründe Etkinlik Analizi, *Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 2010, s.6.
- Doğan Abdullah Selim (2014). Türkiye’de Yaşlılara Yönelik Kamusal Sosyal Yardım ve Hizmetler, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014
- Gezer, E. (2015). Türkiye’de Kamu Kaynaklı Sosyal Yardımlar: Sansürlü Regresyon Analizi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Marazer, Y. (2020). Türkiye’de Sosyal Yardım Hizmetlerine Yönelik Vatandaş Algısı: Çayirova İlçesinde Bir Araştırma, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisan Tezi, Karaman

- Online Etymology Distionary (2021). "Efficiency",  
[http://www.etymonline.com/index.php?allowed\\_in\\_frame=0&search=efficiency](http://www.etymonline.com/index.php?allowed_in_frame=0&search=efficiency) (15.03.2021).
- Özdamar, Ö. (2007), Sosyal Politikalarının Refah Etkilerinin Ampirik Ölçümü: Türkiye'de Temel Eğitimle İlgili Politikaların ve Sosyal Yardımların Refah Etkilerinin Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Poskart, Robert (2014). A Definition of the Concept of Economic Effectiveness. ISSN electronic version 2353 – 9119, *Central Eastern European Journal of Management and Economics*, Vol. 2, No. 3, 179-187, Poland.
- Reçber, B. (2019). Sosyal Hizmetin Gelişiminde Türkiye'nin Konumu: Teorik Bir Analiz. *Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi*, 30(2), 715-738.
- Tekindal, M. (2018). Türkiye'de Sosyal Yardımların Yapısal İşlevsel Yaklaşımına Göre Analizi. *Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi*, Cilt 29, Sayı 2,
- Tutulmaz, Onur (2012). Teknik Etkinlik Analizinde Stokastik Sınır Yöntemi Kullanımı Üzerine Bir Değerlendirme, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl 5, S. 1, 2012, s. 109-127.

## ANFIS İLE ORDU İLİ DOĞALGAZ TALEP TAHMİNİ

Neslihan SİVRİKAYA<sup>1</sup>

Mustafa ÖZKAN<sup>2</sup>

### Özet

Doğalgaz talebinin doğru bir şekilde belirlenmesi doğalgaz alımı ile ilgili anlaşmaları ve yapılacak yatırımları etkileyecektir. Talep tahmini ne kadar doğru olursa, yapılan planlama çalışmaları da o kadar sağlıklı olacaktır. Böylece üretilen veya satın alınan doğalgaz miktarı talep edilenden fazla ya da az olması halindeki durumlarda ortaya çıkabilecek kayıplar en aza indirilmiş olmaktadır. Bu çalışmada Ordu ilinde doğalgaz tüketiminin 2009-2019 yılları arasındaki aylık tüketimleri kullanılarak Bulanık Sinir Ağları (ANFIS) ile tüketim tahmini yapılmıştır. Tahmin edilen doğalgaz tüketim verileriyle, gerçekte var olan doğalgaz tüketim verileri kıyaslanıp, model performansının ölçümü için kullanılan "MAPE" (Mean Absolute Percentage Error/ Ortalama Mutlak Hata Yüzdesi) hesaplanmıştır. Hesaplanan sonuçta ortalama mutlak hata yüzdesi düşük çıkıp, uyarlamalı (adaptif) model ile başarılı bir tahmin sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Doğalgaz, Talep Tahmini, Bulanık Mantık, ANFIS

## NATURAL GAS DEMAND FORECAST IN ORDU WITH ANFIS

### Abstract

Accurate determination of natural gas demand will affect agreements and investments related to natural gas purchase. The more accurate the demand forecast, the healthier the planning work will be. Thus, if the amount of natural gas produced or purchased is more or less than demanded, the losses that may occur are minimized. In this study, the monthly consumption of natural gas consumption in Ordu provinces between 2009-2019 was estimated using Adaptive Neural Network based Fuzzy Inference Systems (ANFIS). The "MAPE" (Mean Absolute Percentage Error/ Average Absolute Error Percentage) used to measure the performance of the model was calculated by comparing the estimated natural gas consumption data with the actual natural gas consumption data. The calculated result results in a successful prediction with an adaptive (Adaptive) model, with the average absolute error percentage coming out low.

**Keywords:** Natural Gas, Demand Forecast, Fuzzy Logic, ANFIS

### 1.GİRİŞ VE ÇALIŞMANIN AMACI

Enerji günümüzde; sanayide ulaşımda ve konutlarda en önemli girdilerden biridir. Teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesiyle enerjinin hayatımızdaki yeri önem kazanmış ve bu durum insanların refah düzeylerindeki iyileşmeye destek olurken enerjiye olan talebi de arttırmıştır.

Enerjinin üretimi ve tüketimi gelişmişlik düzeyinin, yaşam kalitesinin, ülkelerin uluslararası politikalarının ve ekonomik büyümenin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Bir milletin varlığını geliştirerek devam ettirmesi için sanayiye, sanayinin ise enerjiye ihtiyacı vardır. Kendi kaynaklarından enerjilerini karşılayamayan ülkeler enerjiyi ithal etmek zorunda kalmaktadır. Türkiye’de

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi, Giresun Üniversitesi SBE, İşletme ABD, [neslihan\\_kaya@msn.com](mailto:neslihan_kaya@msn.com)

<sup>2</sup> Doç. Dr., Giresun Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, [mstf.ozknn@hotmail.com](mailto:mstf.ozknn@hotmail.com)



meydana gelen sanayileşme, kentleşme ve hızlı nüfus artışı gibi faktörlerden ve doğalgaz tüketiminin üstün yönlerinden dolayı doğalgaz talebinde önemli artışlar gerçekleşmektedir. Bir ülkenin geleceğe yönelik enerji talep tahmininin anlamlı bir şekilde yapılması, ülkenin enerji politikalarının oluşumunda büyük öneme sahiptir. Tahmin sonuçları değerlendirilerek ülkelerin enerji talebinin nasıl karşılanabileceği araştırılıp yatırım kararları verilmektedir. Ülke ekonomisini geliştirmek için enerji ithalat ve ihracatının oranları belirlenerek katkı sağlanmaktadır.

Bu taleplerin öngörülerini yapmak, belirsizlik durumunu da içermektedir. Tahminler, yapıldıkları dönemin güncel koşullarını yansıttıklarından sektörde veya ülke ekonomisinde herhangi bir kriz yaşandığında tahmin edilen değerleri anlamsız kılabilir (Kaya, 2017). Taleplerin bilinmesinin ekonomiye ve yatırımlara olan etkisi nedeniyle bu çalışmada da doğalgaz talebi tahmin edilmiştir.

## 2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Literatürde yer alan ve ANFIS yöntemi kullanılmış olan talep tahmini üzerine yapılmış bazı çalışmalar Tablo1’de yer almaktadır. Bu yöntemle birçok alanda araştırma yapılmış olup tablodaki özette mevcut çalışmayla uyumlu olması açısından enerji sektöründeki araştırmalara yer verilmiştir.

Tablo1. Literatür taraması

Yazar	Amaç/Yöntem/Sonuç
Demirel ve Ark (2010)	Elektrik enerjisi talep tahminlerini yapmışlardır ANFIS ve ARMA teknikleri kullanılmıştır 2006-2010 yıllarına ait elektrik enerjisi talep tahminleri elde edilmiştir. ANFIS modelden alınan tahminlere göre yapılacak olan sistem planlamasının en ekonomik ve en doğru tercih olacağı görülmüştür
Azadeh ve Ark (2010)	Uzun dönemli elektrik tüketim tahminini yapmışlardır ANFIS yöntemi kullanılmıştır Elektrik tüketim tahmininde sanayi ülkelerinden olan Hollanda, Lüksemburg, İrlanda ve İtalya’nın 1980-2007 yılları arası GSYH ve nüfus verileriyle model kurulmuştur
Topçu (2013)	Türkiye doğalgaz tüketimini tahmin etmeyi amaçlamıştır ANFIS yöntemi kullanılmıştır 2012 ve 2013 yılı tüketimleri tahmin edilmiştir
Kalaycı (2015)	Türkiye doğalgaz talebini tahmin etmeyi amaçlamıştır ANFIS yöntemini kullanmıştır 2002-2014 yılları veri kullanılarak 2015 yılı talebi tahmin edilmiştir
Bayramoğlu, Pabuç, Boz (2017)	2016-2030 yılları arasında Türkiye’nin enerji talebi belirlenmesi amaçlanmıştır ANFIS yöntemi kullanılmıştır. Türkiye’nin gelecekteki enerji talebinde diğer gelişmiş ülkelere benzer bir şekilde büyük bir artış olabileceği tespit edilmiştir
Ceylan, Bulkan (2018)	Türkiye’de yıllık ulaşım kaynaklı enerji talebinin (UKET) modellenmesi ve tahmin edilmesi amaçlanmıştır Uyarlamalı ANFIS ile Parçacık Sürü Optimizasyon (PSO) algoritmasını birlikte kullanmıştır. Türkiye’nin ulaşım kaynaklı enerji talebinin 7 yıllık bir sürede 2016 yılındaki değerinin yaklaşık 1,2 katına çıkacağını göstermiştir
Ekinci (2019)	Türkiye elektrik enerjisi talep edilmesi amaçlanmıştır. YSA ve ANFIS yöntemlerini kullanılmıştır

	Yapılan tahminler ile gerçekleşen tüketim değerleri karşılaştırılarak iki yöntemin performans analizi yapılmıştır
--	---

Literatürde doğalgaz talebi ile ilgili çalışmalar yer almasına rağmen yapılan incelemelerde Ordu ili için bir araştırmaya rastlanmamış olması nedeni ile bu çalışma yapılmıştır.

### 3.YÖNTEM

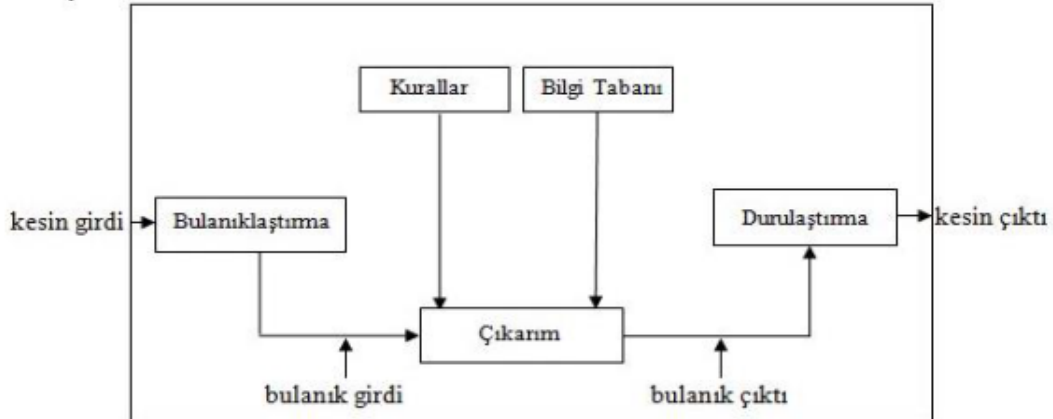
#### 3.1.Bulanık Mantık

Mantık kavramı Aristoteles(Klasik) mantığı, sembolik mantık ve bulanık mantık olarak 3'e ayrılmaktadır. Klasik mantıkta kesinlik vardır, bir olgu için ya "doğru" ya da "yanlış" sonucu geçerlidir. Bu iki durum dışında bir sonuç görülmemektedir. Sembolik mantık, matematiksel yapısı olan bir mantık türüdür. Bu mantık türünde, örneğin Türkçe dilinde yapılan bir önermenin başka dillere çevrilmesi ile kelimelerin ve konuşmaların sadece şekli değişmektedir ama mantıksal karşılıkları değişmemektedir. Bu değişmezliği dilden bağımsız yapmak için öncüller, ardıllar ve bunlar arasındaki ilişkiyi gösteren "ve", "veya", "değil" gibi bağlaçların hepsi, harf ve bazı sembollerle gösterilir. Üçüncü mantık türü olan bulanık mantık ise klasik mantığın tamamen doğru ve tamamen yanlış doğruluk değerleri arasında yer alan "kısmen doğru" kavramını da kapsayacak şekilde genişletilmesi sonucunda ortaya çıkmış bir mantık türüdür (Kalaycı, 2015).

İnsan düşünce sistemine yakın olması, kesinlik arz etmeyen bilgilerin kullanılmasına ve doğrusal olmayan fonksiyonların modellenmesine olanak sağlaması yöntemin tercih nedenlerindendir. Ancak üyelik fonksiyonlarının seçiminde belirli bir yöntem olmaması en uygun fonksiyonun deneme ile bulunması ayıca yöntemin öğrenme yeteneğinin olmaması da dezavantajlarından(Topçu,2013).

Bulanık küme teorisi, küme elemanlarının üyelik derecelerini göstermek için  $[0,1]$  aralığındaki gerçek sayıların kullanılmasını önermektedir. Eğer bir elemanın üyelik derecesi 1 ise tümüyle o elemanın kümenin içinde olduğu, 0 ise hiçbir şekilde o kümenin bir elemanı olmadığı yada 0.5 ise yarı yarıya o kümeye ait olduğu söylenebilmektedir. Bulanık Mantıkta bir eleman birden fazla kümeye ait olabilmektedir (Kömür ve Altan, 2005). Şekil 1'de bulanık mantık sisteminin yapısı gösterilmiştir.

Şekil 1. Bulanık Mantık Sisteminin Yapısı



### 3.1.1. Bulanıklaştırma Birimi

Bulanık mantık sayısal değişkenler yerine, dilsel değişkenleri kullanır. Bu sayısal değişkenleri dilsel değişkenlere dönüştürme sürecine, bulanıklaştırma adı verilir. Bulanıklaştırma birimi, klasik veya kesin verileri bulanık verilere dönüştürmektedir (Khalilli, 2018).

### 3.1.2. Çıkarım Birimi

Bu aşamada dilsel değişkenler kullanılarak, bilgi tabanı ve bulanık kurallar oluşturulur. Çıkarım süreci 2 yaygın yöntemle dayanarak oluşturulabilir. Mamdani yöntemi insan davranışları ve sezgisel yanı ile daha yaygın bir kullanıma sahiptir. Mamdani çıkarım süreci; Değişkenlerinin bulanıklaştırılması, Bulanık mantıksal işlemler, Uygulama, Sonuçların toplanması, Durulaştırma olmak üzere 5 adımdan oluşmaktadır.

İkinci yöntem olan Sugeno yönteminde, Mamdani yönteminde kullanılan bulanık kümelerin yerine, giriş değişkeninin matematiksel fonksiyonu kullanılır (Khalilli, 2018).

### 3.1.3. Durulaştırma Birimi

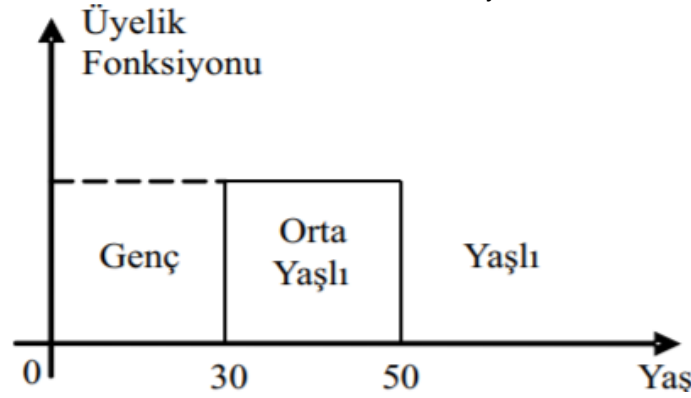
Bulanık verilerin net verilere dönüştürülmesi işlemini gerçekleştirir. Durulaştırma birimi sürecin son adımıdır. Bu adımda kurallar değerlendirilir ancak bulanıklaştırma sürecinin sonucu kesin bir sayıdan oluşmalıdır (Khalilli, 2018).

### 3.1.4. Üyelik Fonksiyonu

Üyelik fonksiyon tipleri üçgen, yamuk, sigmoid, s-biçimli, z-biçimli, Gaussian (genel çan) ve  $\Pi$  olmak üzere ayrılmıştır.

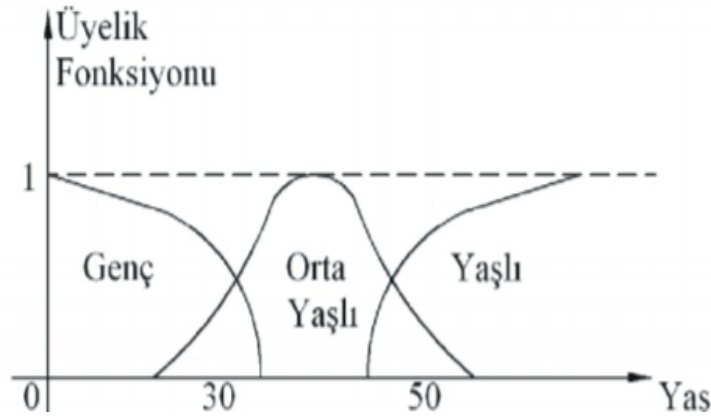
Bulanık kümelerde üyelik dereceleri arasındaki geçiş yumuşak ve sürekli bir şekilde olmaktadır. Öğeler bulanık kümeye kısmi derecede aittir. Bulanık kümelerde klasik kümelerdeki karakteristik fonksiyon,  $\mu_A: E \rightarrow \{0,1\}$ , yerini üyelik fonksiyonuna bırakır. Bu da  $\mu_A: E \rightarrow [0,1]$  şeklinde gösterilir. Genel olarak küme üyelik değerleri ile değişiklik gösteren eğriye üyelik fonksiyonu adı verilir. Şekil 2’de klasik küme örneği gösterilmiştir.

Şekil 2. Klasik kümelerde Üyelik



Bulanık kümelerde bir nesne bir grubun kısmi olarak üyesi olabilir. Üyelik derecesi, üyelik fonksiyonu olarak adlandırılan genelleştirilmiş bir karakteristik fonksiyon sayesinde tanımlanır:  $\mu_A(u): U \rightarrow [0,1]$  (Özkan, 2014). Şekil 3'te ise bulanık küme üyelik fonksiyonları gösterilmiştir.

Şekil 3. Bulanık Kümelerde Üyelik



Şekil 2'de görüldüğü gibi 0-30 yaş genç, 30-50 yaş orta yaşlı ve 50 yaşın üstü ise yaşlı sınıfına girmektedir. Bu kurallara göre 49 yaşındaki bir kişi orta yaşlıyken 51 yaşındaki kişi ise yaşlı sayılmaktadır. Bu durum Şekil 3'te görünen bulanık küme teorisine göre incelenecek olursa 50 yaşındaki bir kişi belli oranda orta yaşlı, belli oranda ise yaşlı sayılmaktadır. Yani bulanık mantıkta daha esnek bir yaklaşım ve kısmi üyelik vardır (Tiryaki ve Kazan, 2007).

### 3.2.ANFIS

Adaptif ağ tabanlı bulanık mantık çıkarım sistemi, yapay sinir ağlarının öğrenme yeteneği ve bulanık mantığın insan gibi karar verme ve uzman bilgisi sağlama kolaylığı gibi üstünlüklerinin birleştirilmesi fikrine dayanmaktadır (Topçu, 2013).

ANFIS, bulanık mantık (Fuzzy Logic - FL) ve yapay sinir ağları (Artificial Neural Networks - ANN) metotlarının avantajlı yönlerini ön plana çıkaran ve son yıllarda çok farklı alanlarda uygulama alanı bulan bir yapay zekâ tekniğidir.

Üyelik fonksiyonları parametrelere bağlıdır. Parametreler değiştikçe üyelik fonksiyonları değişecek ve ANFIS kendi kendine üyelik fonksiyonları atayacaktır. ANFIS'e giriş ve çıkış değerleri verilir, ANFIS bu değerlerden geri yayılmalı öğrenme algoritmasını kullanarak veya en küçük kareler metodunu kullanarak bir bulanık çıkarım modeli oluşturur(Kalaycı, 2015). Bu düzenleme bulanık sistemin modellediği veriler yardımıyla çevresel bilgiyi kullanarak ilgili sistemi öğrenmesini ve kendi kendini güncellemesini sağlar.

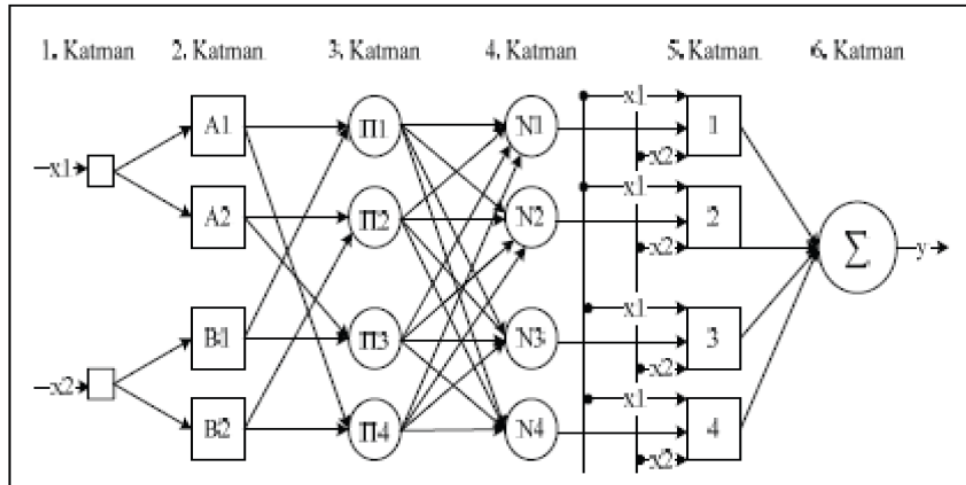
ANFIS modelleme tekniğinde bulanık çıkarım sistemi  $x$  ve  $y$  olmak üzere iki girdili ve tek çıktılı  $z$  olarak değerlendirilmektedir. Aynı zamanda kural tabanının aşağıda ifade edildiği gibi Takagi ve Sugeno tipi iki adet eğer ise kurallarını içerdiği kabul edilmiştir (Kalaycı,2015). Şekil 4'te ANFIS modelinin yapısı gösterilmektedir.

Kural 1: Eğer  $x$ ,  $A1$  ve  $y$ ,  $B1$  ise  $f1 = p1x + q1y + r1$

Kural 2: Eğer  $x$ ,  $A2$  ve  $y$ ,  $B2$  ise  $f2 = p2x + q2y + r2$

Kural  $n$ : Eğer  $x$ ,  $A_n$  ve  $y$ ,  $B_n$  ise  $f_n = p_nx + q_ny + r_n$

Şekil 4. ANFIS modeli



ANFIS, 6 katmandan oluşmaktadır.

Girdi katmanı: Bu katmandaki her düğümden alınan giriş sinyalleri diğer katmanlara aktarılır.

Bulanıklaştırma katmanı: Burada, her bir düğümün çıkışı, giriş değerlerine ve kullanılan üyelik fonksiyonuna bağlı olan üyelik derecelerinden oluşmaktadır.

Kural katmanı: Bu katmandaki her bir düğüm, Sugeno bulanık mantık çıkarım sistemine göre oluşturulan kuralları ve sayısını ifade etmektedir.

Normalizasyon katmanı: Bu katmandaki her bir düğüm, kural katmanından gelen tüm düğümleri giriş değeri olarak kabul etmekte ve her bir kuralın normalleştirilmiş ateşleme seviyesini hesaplamaktadır.

Arındırma(durulaştırma) katmanı: Burada her bir düğümde verilen kuralların ağırlıklandırılmış değerleri hesaplanmaktadır.

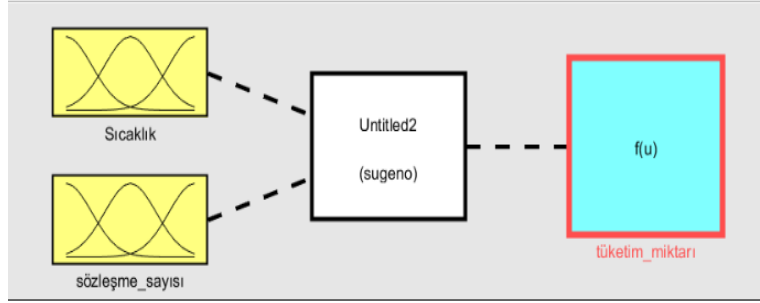
Toplama katmanı: Burada her bir düğümün çıkış değeri toplanarak ANFIS sisteminin gerçek değeri elde edilir (Topçu,2013).

Yapılan çalışmada Uyarlamalı Sinirsel Bulanık Denetim Sistemi, ANFIS kullanılarak, sıcaklık, sözleşme sayısı ve tüketim miktarına dayalı Ordu ilinin doğalgaz talep tahmini yapılmıştır. Ordu iline ait 2009-2019 yıllarına ait geçmiş 11 yıllık 132 veri kullanılmış olup 7 yıllık veri eğitim seti, 2 yıllık veri test seti, 2 yıllık veri de kontrol seti olacak şekilde veri setleri oluşturulmuştur. Problemin ağların eğitimi ve denenmesi MATLAB paket programı ile gerçekleştirilmiştir.

#### 4.BULGULAR

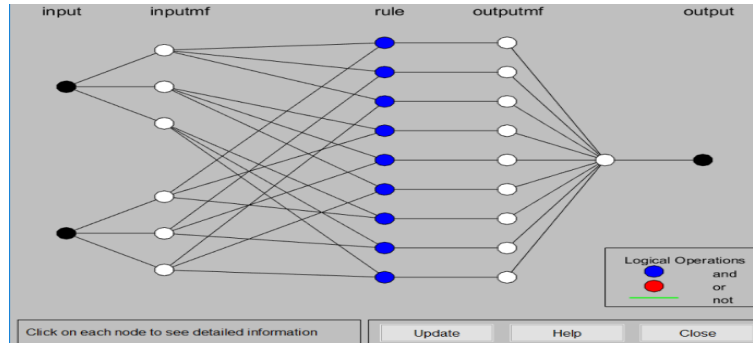
Geliştirilen modellerden test seti için bulunan tahmini değerler gerçek değerlerle karşılaştırılmış en küçük RMSE ve MAPE (Hata Kareleri Ortalaması) değerlerini veren modeller, tahmin modelleri olarak seçilmiştir. Bu kriterler literatürde sık kullanılan yöntemler olduğu için tercih edilmiştir. Talep tahmini için oluşturulan sinirsel bulanık çıkarım sisteminin genel yapısı Şekil 5'teki gibidir.

Şekil 5. Bulanık Çıkarım Sistemi Yapısı



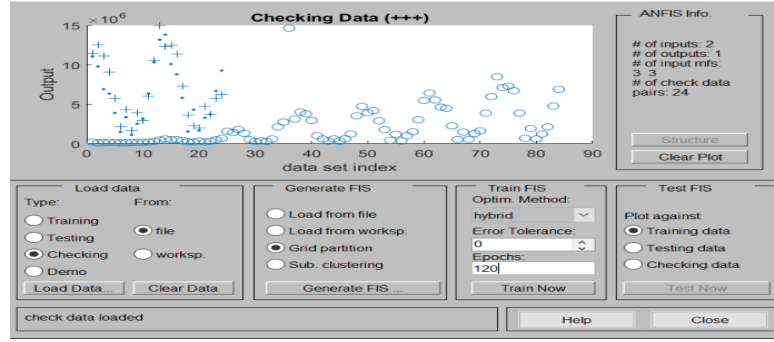
Her değişken için üç adet üyelik fonksiyonlu bir ağ yapısı belirlenmiştir. Kullanılan ağ yapısı Şekil 6'da sunulmuştur.

Şekil 6. ANFIS Model



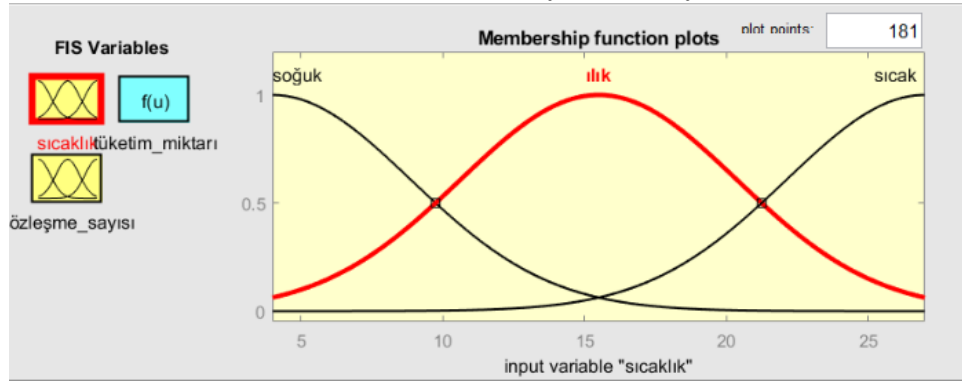
ANFIS'e yüklenen eğitim, kontrol ve test veri setlerinde Şekil 7'de görülen yuvarlak şekiller eğitim veri setini, artı işaretleri kontrol veri setini ve nokta işaretleri ise test veri setlerini göstermektedir.

Şekil 7. Eğitim, kontrol ve test verilerinin ANFIS'e yüklenmesi

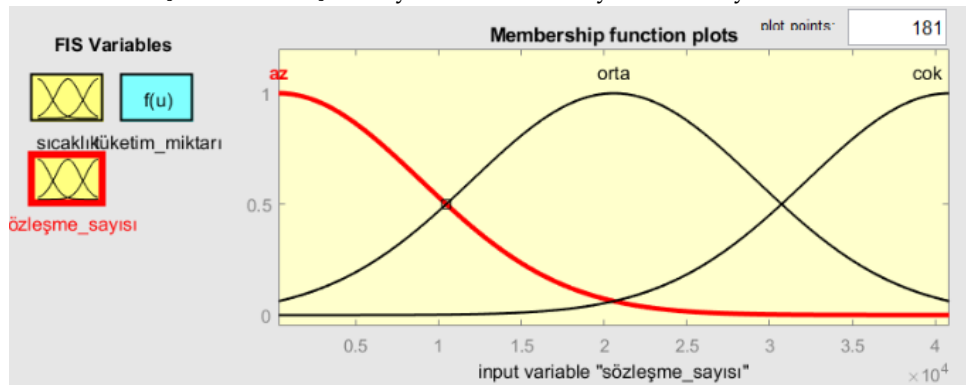


Eğitim verileri, ağ girdi-çıkı verileri arasındaki ilişkiyi öğrenmekte ve üyelik fonksiyonu parametrelerini, belirtilen devir sayısına ya da istenen hata düzeyine erişinceye kadar düzenlemektedir. Şekil 8 ve 9'da girdilerin üyelik fonksiyonları gösterilmektedir.

Şekil 8. Sıcaklık verisine ait üyelik fonksiyonları



Şekil 9. Sözleşme sayısı verisine ait üyelik fonksiyonları



## 5.SONUÇ

Doğalgaz temiz ve kolay bir enerji kaynağı olduğu için günümüzde önemli giderek artmaktadır. Bu nedenle doğalgaz talebinin tahmini de ekonomik, siyasi, ticari vb açıdan önemli ve gerekli olmaktadır. Bir ilin doğalgaz tüketim miktarını

etkileyen birçok parametre bulunmaktadır. Bunlar hava sıcaklığı ve sözleşme sayısının yanında, konutlar için medeni hal, çocuk sayısı, gelir durumu, bina yalıtımı gibi değişkenlerden oluşabilmektedir. Son dönemde içinde bulunduğumuz pandemi süreci gibi salgın hastalıklar da büyük tüketiciler ve hatta konutlar içinde önemli bir kriter halini almaktadır.

Bu çalışmada anketle veri toplama yöntemine başvurmadan elde edilebilecek verilerden faydalanılmıştır. Yapılacak olan diğer çalışmalarda farklı kriterlerle de talep tahmini yapmak mümkündür. Uygulamadan elde edilen sonuçlara göre en düşük hata oranını veren üyelik fonksiyon tipi seçilmiş, 0,05'lik hata oranında 120 deneme yapılarak tüketim tahminleri elde edilmiştir. Çalışma devam etmekte olup sonuçları genişletilecektir.

## KAYNAKÇA

- Azadeh, M., A., Ghanbari, A. ve Ghanderi, S., F. (2010). Adaptive neuro-fuzzy inference system vs. regression based approaches for annual electricity load forecasting, The 2nd International Conference on Computer and Automation Engineering (ICCAE) içinde (ss. 26-30). Tehran.
- Bayramoğlu, T., Pabuçcu, H., ve Boz, Ç., F. (2017). Türkiye için Anfis modeli ile birincil enerji talep tahmini, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 17, 431-446.
- Ceylan, Z., ve Bulkan, S. (2018). Türkiye Ulaşım Kaynaklı Enerji İhtiyacının Hisbrit Anfis-pso metodu ile tahmini, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 18, 740-750.
- Demirel, Ö., Kakilli, A., ve Tektaş, M. (2010). Anfis ve Arma modelleri ile elektrik enerjisi yük tahmini, *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 25, 3, 601-610.
- Ekinci, F. (2019). Ysa ve Anfis tekniklerine dayalı enerji tüketim tahmin yöntemlerinin karşılaştırılması, *Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 7, 1029-1044.
- Kalaycı, E. (2015). Anfis ile Türkiye'nin doğalgaz talep tahmini (Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya).
- Kaya, N. (2017). Zaman serilerine dayalı tahmin yöntemleri ile Türkiye'nin yenilenebilir enerji kaynakları talebinin tahmini (Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon).
- Khalilli, K. (2018). Bulanık mantık yaklaşımıyla proje seçimi uygulaması (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir).
- Kömür, M. (2005). Deprem hasarı gören binaların hasar tespitinde bulanık mantık yaklaşımı, *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi*, 4, 2, 43-52.
- Özkan, M. (2014). Bulanık hedef programlama ve bir işletme üzerinde uygulama (Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas).
- Tiryaki, A., ve Kazan, R. (2007). Bulaşık makinesinin bulanık mantık ile modellenmesi, *Mühendislik ve Makine Dergisi*, 48, 565- 570.
- Topçu, G, Y. (2013). Türkiye doğalgaz tüketim tahmini (Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara).



## AVRUPA BİRLİĞİ VE ADAY ÜLKELERİNİN HAVA KİRLİLİĞİNDEN KAYNAKLANAN ÖLÜMLER AÇISINDAN KÜMELENMESİ

Cem GÜRLER<sup>1</sup>  
Mehmet ÇAĞLAR<sup>2</sup>

### Özet

Hava kirliliği, sanayileşmenin getirdiği hızlı büyüme ve üretimde yaşanan artışla beraber çok hızlı bir şekilde artmıştır. Ülkeler, özellikle son yıllarda hava kirliliğinin oluşturduğu etkileri azaltmayı amaçlamakta ve bu doğrultuda aksiyon almaktadırlar. Fakat yine de yıllar içerisinde süre gelen hava kirliliğinin pek çok insanın sağlığı üzerinde olumsuz etkileri mevcuttur ve bu etkilerin en kötü sonucu ölümdür. Mevcut çalışmada, Avrupa Birliği ülkeleri ve aday ülkelerin, hava kirliliğinden kaynaklı ölümler açısından kümelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda, 27 Avrupa Birliği Ülkesi ile 5 Aday Ülke (Arnavutluk, Karadağ, Kuzey Makedonya, Sırbistan ve Türkiye) analize dâhil edilmiştir. Ülkelerin kümelenmesi amacı ile 2017 yılında yaşanan partikül madde kirliliği, katı yakıtlardan kaynaklı ev hava kirliliği ve ozon kirliliği kaynaklı ölüm nedenleri verileri kullanılmıştır. Küme sayısının belirlenmesi için dirsek yöntemi, kümeleme analizi için ise k-medoids kullanılmıştır. Dirsek yöntemi sonucuna göre, küme sayısı 4 olarak belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda Küme 1’de 6, Küme 2’de 11, Küme 3’te 8 ve Küme 4’te 7 ülke yer almıştır. Kümeleme analizinin sonrasında ise, ölüm nedenlerine göre kümeler arası farklılıkların tespiti için ANOVA uygulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Hava Kirliliği, Kümeleme Analizi, K-Medoids

## CLUSTERING THE EUROPEAN UNION AND CANDIDATE COUNTRIES IN TERMS OF DEATH FROM AIR POLLUTION

### Abstract

Air pollution has increased very rapidly with the rapid growth by industrialization and the increase in production. Countries aim to reduce the effects of air pollution, especially in recent years, and take actions. However, over the years, air pollution has negative effects on the health of many people, and the worst consequence of these effects is death. In the present study, it is aimed to cluster the European Union members and candidate countries in terms of deaths from air pollution. In this respect, 27 European Union members and 5 candidate countries (Albania, Montenegro, North Macedonia, Serbia and Turkey) were included in the analysis. For the purpose of clustering the countries, 2017 data for ambient particulate matter pollution, household air pollution from solid fuels and ambient ozone pollution were used for clustering. Elbow method was used to determine the number of clusters and k-medoids was used to cluster the countries in terms of death from air pollution. According to the elbow method, countries can be grouped in 4 countries. The number of countries in each cluster is 6, 11, 8 and 7 respectively. Finally, ANOVA was applied to determine differences between clusters in terms of deaths from air pollution.

**Keywords:** Air Pollution, Cluster Analysis, K-Medoids

### GİRİŞ

Hava kirliliği, sanayide yaşanan gelişmelerle ve dünya genelinde sanayileşmenin artması ile birlikte, Dünya için en önemli problemlerden biri haline gelmiştir. Hava kirliliğinin ekonomik, çevresel ve toplum sağlığı açısından oluşturduğu pek çok olumsuz etki mevcuttur. Bu etkilerden birisi, hava

<sup>1</sup> Dr., Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [cem.gurler@yalova.edu.tr](mailto:cem.gurler@yalova.edu.tr)

<sup>2</sup> Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [mcaglar@yildiz.edu.tr](mailto:mcaglar@yildiz.edu.tr)

kirliliğinin ekonomi üzerinde oluşturduğu olumsuz etkidir. Hava kirliliğinden dolayı hastalanan bireylerin tedavi masrafları kamuya ve özel sektöre bir yük oluşturmakla beraber, yine hava kirliliğinden dolayı hastalanan bireylerin iş hayatlarında meydana gelebilecek aksamalar da ayrı bir ekonomik yük oluşturmaktadır. Ayrıca hava kirliliği çevresel problemlere yol açarak dünya üzerindeki yaşamı olumsuz etkilemektedir. Öte yandan hava kirliliğinin toplum sağlığı üzerindeki olumsuz etkileri çok daha kritik sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Öyle ki hava kirliliği çağımızın en büyük katillerinden birisi sayılmaktadır (Landrigan, 2017, s. e4). Dünya çapında her yıl yaklaşık olarak 7 milyon insanın hava kirliliği nedeniyle yaşamını yitirdiği tahmin edilmektedir (WHO, t.y.). Dünya Sağlık Örgütüne (DSÖ) göre her 10 kişiden 9'unun DSÖ yönergesi sınırlarını aşan yüksek düzeyde kirlenici içeren hava soluduğu tespit edilmiştir (WHO, t.y.). Hava kirliliği nedeniyle kayıtlara geçen ilk ölüm 1873 yılında Londra'da yaşanmıştır (Altıkat, Torun ve Bayram, 2011). Avrupa'da insan sağlığına en fazla zarar veren kirlenler partikül madde, azot dioksit (NO<sub>2</sub>) ve ozondur (O<sub>3</sub>). Çocuklar, yaşlılar, kronik rahatsızlığı olanlar hava kirliliğine daha duyarlıdır. Düşük gelir grubunda yer alan bireylerin hava kirliliğine maruz kalma ihtimalleri, diğer gelir gruplarına göre daha yüksektir (Europaen Environment Agency, 2020).

Avrupa'da her yıl ortalama 400,000'den fazla insan hava kirliliği kaynaklı nedenlerden dolayı hayatını kaybetmektedir. Ayrıca 6.5 milyon insan yine hava kirliliği kaynaklı felç, astım, bronşit gibi nedenlerle hasta olmakta ve tedavi edilmektedir (European Commission, t.y.). Avrupa Birliği (AB) ülkeleri hava kirliliğinden kaynaklanan ölüm sayıları azaltmak için çeşitli önlemler almaktadır. Avrupa'da pek çok ülke dizel yakıt kullanan araçları gelecek yıllarda yasaklamayı planlamaktadır. 2013 yılında Avrupa Komisyonu, hava kirliliğinin önüne geçmek için yeni bir paket açıklamıştır (European Commission, 2013). Bu paket kapsamında alınacak önlemlerle, 2030 yılına gelindiğinde aşağıda yer alan faydalar hedeflenmektedir (European Commission, 2020):

58,000 insanın ölümünün önlenmesi,

123,000 km<sup>2</sup>'lik alanın, nitrojen kaynaklı kirlilikten korunması (Türkiye'nin yaklaşık %15'i kadar),

56,000 km<sup>2</sup>'lik korunan Natura 2000 alanının kurtarılması (Hırvatistan kadar),

19,000 km<sup>2</sup>'lik ormanın asitleşmeden kurtarılması.

Avrupa Birliği ülkeleri tarafından belirlenmiş bu hedeflere ulaşmanın ilk adımı mevcut durumun belirlenmesidir. Ülkelerin mevcut durumlarının belirlenmesi ve ülkeler arası farklılıkların ve benzerliklerin tespiti, ihtiyaçların ve önceliklerin belirlenmesinde önemli roller oynayacaktır. Mevcut durumun belirlenmesi ile

ülke ve/veya ülke grupları bazında politika belirleme konusunda ilgili paydaşlara yol gösterici çıkarımlar sunulabilir. Bu açıdan bu çalışmada temel amaç Avrupa Birliği ülkeleri ve aday ülkelerin hava kirliliğinden kaynaklı ölümler açısından kümelenmesidir. Bu bağlamda, 27 Avrupa Birliği Ülkesi ve 5 AB Aday Ülke olmak üzere toplam 32 ülkenin 2017 yılında yaşanan hava kirliliği kaynaklı ölüm istatistikleri analize dâhil edilmiştir. Küme sayısının belirlenmesi için dirsek yöntemi, ülkelerin kümelenmesi için ise k-medoids yöntemi kullanılmıştır. Kümeleme analizinin sonrasında ise, ölüm nedenlerine göre kümeler arası farklılıkların tespiti için ANOVA uygulanmıştır.

## METODOLOJİ

Çalışmada kullanılan veri seti, OurWorldInData.org adlı internet sitesinden alınmıştır. Veri setinde, yaşa göre standardize edilmiş, 100,000 kişide yaşanan ölüm sayıları, ülkelere göre yer almaktadır. İlgili veri setinde toplamda 202 ülke yer almaktadır. Çalışmanın amacına uygun olarak veri setinde yer alan ülkelerden Avrupa Birliği (AB) üyesi ve AB'ye aday ülkeler olmak üzere toplamda 32 ülke analize dâhil edilmiştir. Hava kirliliğinin ana bileşenleri, partikül madde kirliliği, katı yakıtlardan kaynaklı ev hava kirliliği ve ozon kirliliğidir (Balakrishnan vd., 2019, s. e26). Bu açıdan ilgili ülkelerin "Partikül madde kirliliğinden kaynaklı ölüm", "Katı yakıtlardan kaynaklı ev hava kirliliği nedeniyle yaşanan ölüm" ve "Ozon kirliliği kaynaklı ölüm" istatistikleri ele alınmıştır. Analizde kullanılan bu değişkenler aşağıda açıklanmaktadır:

**Partikül madde kirliliği:** bir metreküp havada, 2.5 mikrometreden az partiküllerin nüfus ağırlıklı yıllık ortalama kütle konsantrasyonudur (The Institute for Health Metrics and Evaluation, 2019a).

**Katı yakıtlardan kaynaklı ev hava kirliliği:** kömür, odun, tarım artıkları ve hayvan gübresi dahil olmak üzere yemek pişirmek için katı yakıtların kullanımına bağlı olarak çapı 2.5 mikrondan küçük olan partikül maddeye maruz kalmayı içerir (The Institute for Health Metrics and Evaluation, 2019b).

**Ozon kirliliği:** günlük maksimum sekiz saatlik ozon konsantrasyonlarının en yüksek mevsimsel (6 aylık) ortalaması olarak tanımlanır (The Institute for Health Metrics and Evaluation, 2019c).

Çalışmanın amacına uygun olarak, kümeleme yöntemlerinden biri olan k-medoids algoritması kullanılmıştır. K-medoids algoritması hiyerarşik olmayan kümeleme yöntemlerinden birisidir. K-medoids, küme merkezlerinde yer alan gözlemleri (medoidleri) bulmaya çalışan bir algoritmadır (Arora ve Varshney, 2016, s. 509). Medoidler kümeleri temsil etmektedir ve her bir gözlem en benzer olduğu medoid ile kümelenmektedir. K-medoids algoritmasının adımları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Reynolds, Richards ve Rayward-Smith, 2004):

Başlangıç küme medoidleri olarak  $k$  sayıda gözlem seçilir.

Veri setinde yer alan tüm gözlemler en yakın olduğu medoide atanır.

Medoidler yeniden hesaplanır.

Medoidler aynı kalana kadar 2. ve 3. adım tekrar edilir.

Gürültüye ve aykırı değerlere karşı daha dirençli olan  $k$ -medoids algoritması,  $k$ -ortalamalar yönteminin bir uzantısıdır (Jin ve Han, 2011).  $K$ -medoids,  $k$ -ortalamalar yönteminden farklı olarak, medoidleri referans olarak almaktadır (Velmurugan ve Santhanam, 2010, s. 364).  $K$ -ortalamalar yöntemi, yinelemeli olarak küme merkezlerini bulmakta ve gözlemleri en yakın centroide atamaktadır.  $K$ -ortalamalarda kümeleri centroid, diğer bir deyişle kümede yer alan nesnelerin ortalamaları temsil ederken,  $k$ -medoids yönteminde kümeleri medoidler temsil etmektedir.  $K$ -medoids yönteminde daha merkezi bir obje olan medoid kullanıldığı için, aykırı değerlere karşı  $k$ -ortalamalar yöntemine göre daha başarılı bir kümeleme analizi gerçekleştirilmektedir (Park, Lee ve Jun, 2006).

## BULGULAR

Analizlerde ele alınan veri seti incelendiğinde, partikül madde kirliliğinden kaynaklı ölümlerde en yüksek değere sahip ülke Türkiye (43.126), en düşük değere sahip ülke ise Finlandiya'dır (7.635). Katı yakıtlardan kaynaklı ev hava kirliliği nedeniyle yaşanan ölümlerin en fazla görüldüğü ülke Sırbistan (22.926), en az görüldüğü ülke ise Hollanda'dır (0.085). Ozon kirliliği kaynaklı ölümlerde en yüksek değere sahip ülke Türkiye (4.526), en düşük değere sahip ülke ise Letonya'dır (0.589). Tüm ölüm nedenlerinde en yüksek değere sahip olan ülkeler AB'ye aday konumunda olan ülkelerdir.

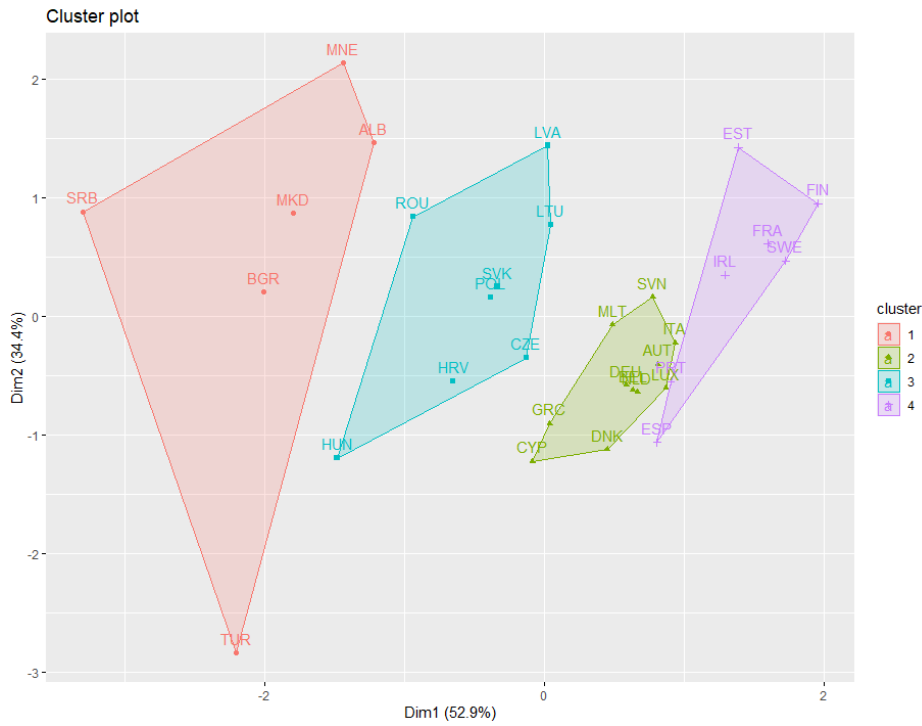
Bu çalışmada ülkelerin kümelenmesi amacıyla kullanılan  $k$ -medoids, hiyerarşik olmayan kümeleme yöntemlerinden birisidir. Hiyerarşik olmayan kümeleme yöntemleri uygulanmadan önce küme sayısının belirlenmesi gerekir. Bu çalışmada küme sayısının belirlenmesi için dirsek yöntemi kullanılmıştır. Dirsek yöntemi, küme içi hata kareleri değerini kullanarak bir grafik çizmekte ve küme sayısı kararını karar alıcıya bırakmaktadır. Dirsek yönteminin sonucuna göre, küme sayısı 4 olarak belirlenmiştir. Küme sayısının belirlenmesinden sonra,  $k$ -medoids algoritması kullanılarak kümeleme analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre Küme 1'de 6 ülke, Küme 2'de 11 ülke, Küme 3'te 8 ülke ve Küme 4'te 7 ülke yer almıştır. Küme merkezlerinde sırasıyla Kuzey Makedonya, Belçika, Polonya ve Fransa bulunmaktadır. Kümeleme analizi sonucunda oluşan küme grafiği Şekil 1 ve kümelerde yer alan ülkeler Tablo 1'de yer almaktadır.

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Tablo 1. Kümeleme Analizi Sonucunda Oluşan Kümeler

Küme	Ülkeler
<b>Küme 1 (6 ülke)</b>	Arnavutluk (ALB), Bulgaristan (BGR), Karadağ (MNE), Kuzey Makedonya (MKD), Sırbistan (SRB), Türkiye (TUR)
<b>Küme 2 (11 ülke)</b>	Avusturya (AUT), Belçika (BEL), Güney Kıbrıs (CYP), Danimarka (DNK), Almanya (DEU), Yunanistan (GRC), İtalya (ITA), Lüksemburg (LUX), Malta (MLT), Hollanda (NLD), Slovenya (SVN)
<b>Küme 3 (8 ülke)</b>	Hırvatistan (HRV), Çekya (CZE), Macaristan (HUN), Letonya (LVA), Litvanya (LTU), Polonya (POL), Romanya (ROU), Slovakya (SVK)
<b>Küme 4 (7 ülke)</b>	Estonya (EST), Finlandiya (FIN), Fransa (FRA), İrlanda (IRL), Portekiz (PRT), İspanya (ESP), İsveç (SWE)

Şekil 1. Küme Grafiği



Kümeleme analizi sonucuna göre AB'ye aday ülkelerin tamamı, Bulgaristan ile birlikte, Küme 1'de yer almaktadır. Küme 1'de yer alan ülkelerin tüm ölüm nedenlerindeki ortalamaları, diğer kümelerden daha yüksektir. Her ölüm nedeninde, en yüksek değere sahip olan ülkeler de Küme 1'de gruplanmıştır. Küme 3'te yer alan ülkelerin tamamı 2004 yılından sonra AB'ye üye olmuş ülkelerdir. Tablo 2'de, kümelerde yer alan ülkelerin, ölüm nedenlerinin ortalamaları görülmektedir.

Tablo 2. Kümelere Göre Ölüm Nedenleri Ortalaması (100 bin kişi başına)

Küme	Partikül madde kirliliği	Katı yakıtlardan kaynaklı ev hava kirliliği	Ozon kirliliği
<b>Küme 1</b>	34.464	13.568	2.377
<b>Küme 2</b>	17.968	0.317	2.312

<b>Küme 3</b>	29.397	4.152	1.870
<b>Küme 4</b>	10.746	0.803	1.493

Partikül madde kirliliği nedeniyle yaşanan ölümlerde Küme 1 en yüksek değere sahipken, Küme 4 en düşük değere sahip olan kümedir. Ayrıca Küme 4'te yer alan 7 ülke, partikül madde kirliliği kaynaklı ölümlerde, en düşük değere sahip 7 ülke konumundadır. Katı yakıtlardan kaynaklı ev hava kirliliği nedeniyle yaşanan ölümlerde yine Küme 1 en yüksek değere sahipken, Küme 2 en düşük değere sahip kümedir. Katı yakıtlardan kaynaklı ev hava kirliliği nedeniyle yaşanan ölümlerde en kötü performansı gösteren 5 ülke Küme 1'de yer almaktadır. Ozon kirliliği kaynaklı ölümlerde Küme 1 yine en yüksek değere sahipken, Küme 4 en düşük değere sahiptir. Kümeleme analizi sonucunda oluşan kümeler arasında, ölüm nedenleri bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelenmesi için ANOVA uygulanmıştır. Tablo 3'te ANOVA sonuçları görülmektedir.

Tablo 3. ANOVA Sonuçları

	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Partikül madde kirliliği</b>	46.757	0.000
<b>Katı yakıtlardan kaynaklı ev hava kirliliği</b>	18.220	0.000
<b>Ozon kirliliği</b>	1.896	0.153

Partikül madde kirliliği ve katı yakıtlardan kaynaklı ev hava kirliliği kaynaklı ölümler, kümelerle göre farklılık göstermektedir. Partikül madde kirliliğinden kaynaklı ölümlerde, Küme 1 ve Küme 3, Küme 2 ile Küme 4'ten farklılaşmaktadır. Katı yakıtlardan kaynaklı ev hava kirliliği nedeniyle yaşanan ölümlerde ise, Küme 1, diğer kümelerden farklılaşmaktayken, diğer kümeler arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Ozon kirliliğinden kaynaklı ölümler ise kümelerle göre farklılaşmamaktadır.

## SONUÇ

Bu çalışmada Avrupa Birliği ülkeleri ve aday ülkeler hava kirliliğinden kaynaklı ölümler açısından kümelenmiş ve ilgili kümeler incelenmiştir. Toplam 32 ülkenin (27 Avrupa Birliği ülkesi ve 5 aday ülke) 2017 yılında gerçekleşen partikül madde kirliliği, katı yakıtlardan kaynaklı ev hava kirliliği ve ozon kirliliği kaynaklı ölüm istatistikleri incelenmiştir. Bu ülkelerde hava kirliliği kaynaklı en çok ölüm partikül madde kirliliği sebebiyle gerçekleşmiştir. Bu ülkelerin Avrupa komisyonu tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak için öncelik olarak partikül madde kirliliği sebebiyle yaşanan ölümleri azaltmaları gerekmektedir.

Kümeleme analizi sonucunda ülkelerin hava kirliliğinden kaynaklı ölüm sayıları açısından 4 homojen kümeye ayrılabilceği tespit edilmiştir. Oluşan kümelerde

sırasıyla 6, 11, 8 ve 7 ülke mevcuttur. AB'ye aday ülkelerin tamamı (Arnavutluk, Karadağ, Kuzey Makedonya, Sırbistan, Türkiye), Bulgaristan ile birlikte Küme 1'de yer almaktadır. Küme 1'in incelenen tüm hava kirliliği çeşitleri açısından ölüm sayısı ortalamaları diğer kümelerden yüksektir. Bu ülkelerin hava kirliliği kaynaklı ölümlerin azaltılabilmesi için diğer ülkelere göre daha güçlü önlemler alması gerekmektedir. Küme 3, partikül madde kirliliği ve katı yakıtlardan kaynaklı ev hava kirliliği nedenlerinden yaşanan ölümler açısından en yüksek ortalama değere sahip olan ikinci kümedir. Bu kümede yer alan ülkelerin ilgili nedenlerden kaynaklanan ölümleri azaltmak için politika önceliklendirmesi yapması gerekmektedir.

### KAYNAKÇA

- Altıkat, A., Torun, F. E., ve Bayram, T. T. (2011). Küresel kirlilik: Dünya, Avrupa Birliği ve Türkiye'de hava kirliliği örneği. *Erciyes Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Fen Bilimleri Dergisi*, 27(2), 134-149.
- Arora, P., ve Varshney, S. (2016). Analysis of k-means and k-medoids algorithm for big data. *Procedia Computer Science*, 78, 507-512.
- Balakrishnan, K., Dey, S., Gupta, T., Dhaliwal, R. S., Brauer, M., Cohen, A. J., ... & Dandona, L. (2019). The impact of air pollution on deaths, disease burden, and life expectancy across the states of India: the Global Burden of Disease Study 2017. *The Lancet Planetary Health*, 3(1), e26-e39.
- Europaen Environment Agency (2020). *Air Quality in Europe – 2020 Report*. Erişim adresi <https://www.eea.europa.eu/publications/air-quality-in-europe-2020-report>
- European Commission (2013, Aralık 18). *Environment: New policy package to clean up Europe's air*. Erişim adresi [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_13\\_1274](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_13_1274)
- European Commission (2020). *The clean air package: Improving EUROPE'S air quality*. Erişim adresi <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/clean-air/#:~:text=The%20clean%20air%20package%20aims,for%20emissions%20and%20air%20pollution>.
- European Commission (t.y.). *Cleaner air for all*. Erişim adresi [https://ec.europa.eu/environment/air/cleaner\\_air/](https://ec.europa.eu/environment/air/cleaner_air/)
- Landrigan, P. J. (2017). Air pollution and health. *The Lancet Public Health*, 2(1), e4-e5.
- Park, H. S., Lee, J. S., ve Jun, C. H. (2006). A K-means-like Algorithm for K-medoids Clustering and Its Performance. *Proceedings of ICCIE*, 102-117.
- Reynolds, A. P., Richards, G., ve Rayward-Smith, V. J. (2004, Ağustos). The application of k-medoids and pam to the clustering of rules. International Conference on Intelligent Data Engineering and Automated Learning içinde (ss. 173-178). Berlin, Heidelberg: Springer.
- The Institute for Health Metrics and Evaluation (2019a). *Ambient particulate matter pollution - level 4 risk*. Erişim adresi

- [http://www.healthdata.org/results/gbd\\_summaries/2019/ambient-particulate-matter-pollution-level-4-risk](http://www.healthdata.org/results/gbd_summaries/2019/ambient-particulate-matter-pollution-level-4-risk)
- The Institute for Health Metrics and Evaluation (2019b). *Household air pollution from solid fuels - level 4 risk*. Erişim adresi [http://www.healthdata.org/results/gbd\\_summaries/2019/household-air-pollution-from-solid-fuels-level-4-risk](http://www.healthdata.org/results/gbd_summaries/2019/household-air-pollution-from-solid-fuels-level-4-risk)
- The Institute for Health Metrics and Evaluation (2019c). *Ambient ozone pollution - level 3 risk*. Erişim adresi [http://www.healthdata.org/results/gbd\\_summaries/2019/ambient-ozone-pollution-level-3-risk](http://www.healthdata.org/results/gbd_summaries/2019/ambient-ozone-pollution-level-3-risk)
- Velmurugan, T., ve Santhanam, T. (2010). Computational complexity between K-means and K-medoids clustering algorithms for normal and uniform distributions of data points. *Journal of Computer Science*, 6(3), 363.
- WHO (t.y.). *Air pollution*. Erişim adresi [https://www.who.int/health-topics/air-pollution#tab=tab\\_1](https://www.who.int/health-topics/air-pollution#tab=tab_1)
- Jin X., ve Han J. (2011) K-Medoids Clustering. Sammut C., ve Webb G.I. (ed.) *Encyclopedia of Machine Learning* içinde. Boston, MA: Springer.



## REKABET AVANTAJI SAĞLAMADA ÇEVRESEL YÖNELİM ETKİLİ MİDİR? BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Zafer AYKANAT<sup>1</sup>  
Tayfun YILDIZ<sup>2</sup>

### Özet

Çevresel yönelim, organizasyonların doğal çevreyle ilgili olarak bağlılığı yansıtan firma içinde paylaşılan değerler ve etik standartlar olarak tanımlanabilir. Rekabet avantajı kazanma ise işletmelerin yaşamlarını devam ettirmeleri için yenilikçi uygulamalar yapabilme becerisidir. Bu anlamda çevresel uygulamalarda yenilikçi işletmelerin daha rekabetçi olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda bu araştırmanın amacı çevresel yönelim ile rekabet avantajı arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırma Adıyaman ilindeki bir tekstil işletmesindeki 345 çalışana uygulanmıştır. Araştırma sonucunda çevresel yönelim davranışı rekabet avantajını ( $\beta=0,697$ ;  $p<0,001$ ) anlamlı ve pozitif yönde etkilemiştir. Çevresel yönelimin alt boyutu olan iç çevresel yönelim ( $\beta=0,307$ ;  $p<0,001$ ) ve dış çevresel yönelimin ( $\beta=0,294$ ;  $p<0,001$ ) rekabet avantajını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Çevresel Yönelim, Rekabet avantajı, Kurumsal çevrecilik, Stratejik Yönetim.

## IS ENVIRONMENTAL ORIENTATION EFFECTIVE ON GAINING COMPETITIVE ADVANTAGE? A CASE STUDY

### Abstract

Environmental orientation can be defined as in-firm shared values and ethical standards that reflect the organizational commitment to the natural environment. Gaining competitive advantage is considered as firms' ability of conducting innovative applications to sustain their lives. In that sense, innovative firms on environmental applications are known as more competitive. This study aims to investigate the relationship between environmental orientation and competitive advantage. In this context, a questionnaire was administered to 345 employees working in the textile industry in Adıyaman province. Results reveal that environmental orientation behavior positively and statistically significantly ( $\beta=0,697$ ;  $p<0,001$ ) effects competitive advantage. Internal and external environmental orientation, which are sub-dimensions of environmental orientation, also have statistically significant positive impacts ( $\beta=0,307$ ;  $p<0,001$  and  $\beta=0,294$ ;  $p<0,001$ , respectively) on competitive advantage.

**Keywords:** Environmental Orientation, Competitive advantage, Corporate environmentalism, Strategic Management.

### GİRİŞ

Gün geçtikçe doğal kaynakların azalması ve buna bağlı olarak küresel ısınma ile iklim değişikliği gibi konuların dünya gündeminin ilk sıralarında olması, tüketicileri ve işletmeleri de bu bağlamda ekolojik bir bakış açısına yönlendirmektedir (Alınacak, 2010). İnsanların çevresel problemlerin aslında baş aktörü olduğunu bildikleri ve bunu düzeltme konusunda da tek sorumlunun kendisi olduğunu bildiği bilinen bir gerçektir (Schultz vd, 2005). Özellikle hükümetlerin işletmeleri çevreci uygulamalara zorlamaları, sivil toplum örgütlerinin yürüttüğü kampanyalar ve tüketicilerin de gün geçtikçe bu konuda daha bilinçli hale gelmeleri (Ay, 2017) işletmelerin çevresel yönelim uygulamalarına ağırlık vermelerine sebep olmaktadır. Toplumun çevre bilincinin giderek artmasıyla birlikte, işletmelerin çevre dostu ürünleri, süreçleri,

<sup>1</sup>Doç. Dr. Ardahan Üniversitesi, [zaferaykanat@ardahan.edu.tr](mailto:zaferaykanat@ardahan.edu.tr)

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Ardahan Üniversitesi, [tayfunyildiz@ardahan.edu.tr](mailto:tayfunyildiz@ardahan.edu.tr)

sistemleri, teknolojileri ve iş uygulamalarını şekillendirme çabaları giderek artmaktadır(Yu ve Huo, 2019).

Ekolojik ürünlerin tüketiciler tarafından öncelikli olarak tercih edilmeye başlanması ayrıca ekolojik uygulamalara verilen devlet destekleri işletmeler için bu alanda bir rekabet avantajı yakalamalarına olanak sağlamaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmada çevresel boyut, son yıllarda gerek sosyoloji gerek örgütsel davranış alanlarında sıklıkla araştırılan bir konu haline gelmiştir (Turan ve Kılıçlar, 2017). Sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanma ise işletmelerin çevreci yaklaşımlar sayesinde tüketiciler tarafından tercih edilebilir ürünler ve hizmetler üretmeleri ile mümkün olabilmektedir. Özellikle tekstil ve turizm işletmelerinin çevresel uygulamalarını ön plana çıkararak rekabet avantajı yakalamaya çalıştıkları çok sık görülmektedir (Ayaş, 2007; Erdoğan, 2013; İsmal ve Yıldırım, 2011).

Rekabet avantajı yakalama ancak değer yaratan stratejiler sayesinde elde edilebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004; Naktiyok ve Karacabey, 2007; Kaygın, 2012). Bu bağlamda çevresel yönelime sahip olan işletmeler rakiplerinden olumlu yönde ayrılmakta ve bu bilince sahip işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır.

### **ÇEVRESEL YÖNELİM**

50 yıl ve daha önceki dönemlerdeki çevre ile ilgili yönetim literatüründeki hakim görüş, çevre yatırımlarının firmaların kaynaklarını tükettiği, üretken olmadığını, piyasa tepkisini olumsuz tetiklediği ve karlılığı düşürdüğü şeklindeydi. Bu nedenle, firmalar çevre korumasına yatırım yapmak için sınırlı uygulamalara sahiptirler (Croft Kan, 2006). Fakat son 50 yılda hükümetler, ticari şirketler ve tüm dünyadaki halk tarafından çevre sorunları konusunda artan bir farkındalık oluşmuştur. Yüzyılı aşkın bir süredir endüstriyel gelişmenin bir bedeli olarak küresel ısınma, ozon tabakasının incilmesi, hava ve su kirliliği, toprak erozyonu ve ormanların azalması yaygın çözümler gerektiren küresel çevre sorunları olarak kabul edilmektedir.(Banerjee, 2002). İşletmeler için kurumsal çevrecilik anlayışı çevre sorunlarının azaltılması için önemli bir ilke haline gelmiştir.

Kurumsal çevrecilik teorisi ile ilgili çalışmalar, son yirmi yılda önemli bir şekilde artmıştır. Çoğu işletmenin kurumsal çevrecilik uygulamaları rekabet avantajı elde etmesine nasıl yardımcı olabileceği ile sınırlı kalmamış, aynı zamanda kültürel ve davranış bakış açısını kullanarak tüm paydaşlara kazandırılan bir bilinç olarak gelişmiştir. Bu bilincin varlığı çevrecilik ekosistemi için önemli bir paradigmadır(W. Lo, 2016).İşletmeler için kurumsal çevreye daha duyarlı olmanın gerekçesi olarak, uluslararası çevre anlaşmaları, hükümetin çevre politikaları ve düzenlemeleri, endüstrinin çevre yönetimi uygulamaları ve çevre yanlısı tüketici davranışları gibi konularçevre sorunlarını ele almanın bazı yollarıdır(Banerjee, 2002)

Kurumsal çevrecilik "Örgüt stratejisinin planlanmasında biyofiziksel çevrenin öneminin ve geçerliliğinin örgüt çapında tanınması ve çevresel konuları stratejik planlama sürecine dâhil edilmesi" olarak tanımlanabilir (Banerjee, 2002: 181).Kurumsal çevreciliğin temel olarak iki yönü vardır.Bunlar,çevresel yönelim ve çevre stratejisidir. Çevresel yönelim,işletmenin karşı karşıya olduğu çevresel sorunların öneminin ortaya konulmasıdır.Çevre stratejisi ise, çevresel konuların

bir işletmenin stratejik planlarıyla ne ölçüde bütünleştirildiğidir. Bu nedenle, kurumsal çevreciliği, işletmenin karşı karşıya olduğu çevresel sorunların öneminin tanınması ve bu konuların firmanın stratejik planlarına entegre edilmesi olarak tanımlanabilir (Banerjee, Iyer ve Kashyap, 2003). Çevresel yönelim, “bir işletmenin işle ilgili faaliyetlerinin doğal çevre üzerindeki zararlı etkilerini azaltmak için ekolojik konuları iş stratejisine ne ölçüde entegre ettiği” olarak tanımlanabilir (Hirunyawipada ve Xiong, 2018:22).

Çevresel yönelim, kurumsal çevre uygulamalarına rehberlik eden önemli bir iş ilkesidir. Çevresel yönelim kendi içerisinde iç çevresel yönelim ve dış çevresel yönelim olmak üzere ikiye ayrılır. İç çevre yönelimi, firmanın çevre korumaya vermesi gereken taahhüt düzeyine ilişkin iç değerleri ve etik standartlarını ifade eder. Bir firmanın çevrenin korunması, sürdürülebilirlik raporlarının hazırlanması ve çalışanlar için çevre eğitimi ile ilgili kurumsal politika ve prosedürlersonucunda ortaya çıkan çevre yanlısı bir kurumsal kültür olarak yorumlanabilir. Dış çevre yönelimi, yöneticilerin dış paydaşların çevresel taleplerini karşılama ihtiyacına ilişkin algısıyla ilgilidir. Algılanan bu durum, firmalarının bu talepleri karşılamamasıyla ilgili sonuçları ne kadar ciddi şekilde değerlendirdiğine bağlıdır (Chan et al. 2012).

Başka bir ifade ile çevresel yönelim, doğal çevreye bağlılığı yansıtan firma içinde paylaşılan değerler ve etik standartlar olarak tanımlanabilir. İç çevresel yönelim temel olarak çevre yanlısı bir örgütsel kültüre benzer ve çevreyi korumanın paylaşılan bir firma değeri olma derecesini ölçer. Dış çevresel yönelim ise, işletmenin içsel çevrede oluşturduğu imajını dış paydaşlara ne kadar iyi ilettiğini ölçen örgütsel iklime benzer. Bu anlamda dış çevre yönelimi, paydaşlara kurumsal imaj görüntüsünü yansıtırken, iç çevre yönelimi bu görüntüyü oluşturan temel değerleri, hedefleri ve idealleri yansıtır (Gabler, Rapp ve Richey, 2014).

## REKABET AVANTAJI

İnsanlığın varoluşundan beri içgüdüsel bir olgu olan hayatta kalma, kazanma ve rekabet etme güdüsü işletmeler için de geçerli bir durumdur. Ancak günümüzde değişimin akıl almaz boyutlara ulaştığı göz önüne alınırsa, rekabet avantajı elde etmek ve bunu sürdürmek çok zor hale gelmektedir (Yıldız, 2019). İşletmelerin rekabet avantajı kazanması ve bunu sürdürülebilir hale getirmesi konusu Michael Porter’ın Beş Güç Modeli (1990) tarafından literatüre kazandırılrsa da kökenleri daha eskiye dayanmaktadır. Porter’ın rekabet avantajı için işletmenin dış çevresine odaklanması ve endüstri analizinin tek reçete gibi sunulmasının temelleri Marshall Dışsallıkları (1920) olarak da bilinen iktisadi kurama dayanmaktadır.

Marshall dışsallıklarının da etkisiyle stratejik yönetim alan yazını, tarihsel süreçte ilk önce endüstriyel örgüt analizlerine odaklı yaklaşımlar (Bain 1956, Porter 1990) daha sonraları ise ayırt edici beceriler/çekirdek beceriler odaklı yaklaşımlara (Snow ve Hrebiniak 1980; Prahalad ve Hamel 1990) ve son olarak da kaynak tabanlı perspektiflere (Penrose 1959; Barney 1991) doğru bir ilerleme kaydetmiştir.

Porter'ın (1990) "Beş Güç Modeli" olarak da bilinen yaklaşımı işletmelerin rekabet avantajı kazanmaları için dış çevrelerindeki endüstriyi analiz etmeleri ve buna göre atacakları adımlara bağlıdır. İşletmenin iç çevresini dikkate almayan bu yaklaşım daha sonra bazı araştırmacılar tarafından eleştirilmeye başlanmıştır (Barney 1986; 1991; Grant;1991; Greenway,1993; Teecevd, 1997; Teece,2007). Bu eleştirilerin temel nedeni ise değişen çevre koşullarında sadece dış çevreye odaklanan firmaların rekabet avantajlarını zamanla ellerinden kaybetmeleridir (Yıldız, 2019).

Rekabet avantajı kazanma konusunda bu eleştiriler sonucunda temelleri Edith Penrose (1959) tarafından atılmış ancak literatürdeki ismi ile Jay Barney tarafından geliştirilen Kaynak Temelli Yaklaşım (1991) yeni bir öneri olarak ortaya atılmıştır. Penrose, firmayı; "bir firma idari bir yapının çok ötesindedir ve o firma verimli kaynakların toplamından oluşan bir yapıdır" şeklinde tanımlar (Penrose, 1959). Ayrıca Penrose, yönetimin tecrübeli ve becerili olarak, kaynaklardan en yüksek getiriyi sağlaması gerekliliğini savunmuştur (Yıldız, 2019). Ancak bu yaklaşıma yapılan en ciddi eleştiri ise kaynakların sürekli değişen çevrede sabit bir şekilde düşünülmesidir. Rekabetçi avantaja odaklanan bu yaklaşımın ana sorunu görece bu kaynakların işletmeler tarafından statik olarak algılanmasındandır.

Uzun dönemler boyunca rekabet avantajına sahip olan ancak çevresel, teknolojik ya da piyasa kaynaklı faktörlerin dramatik olarak değişmeye başlamasıyla bu avantajını kaybeden birçok firma vardır (Teece, 2007). Teece, Pisano ve Shuen'e (1997) göre bunun en temel nedeni şudur: hızlı değişen piyasa koşullarında rekabetçi üstünlüğün doğası firmanın sadece belirli maddi varlıklara (operasyonelekipman ve tesisler gibi) sahip olmasına değil, aynı zamanda firmanın teknolojik/örgütsel sınırlarını sürekli olarak yeniden tanımlama ve yeni piyasa fırsatlarını yakalamadaki evrimsel yeteneğine bağlıdır (Yıldız,2019). Teece buradaki yetenek kavramını; "firmanın hızlı değişen koşullarla başa çıkmada dahili ve harici kaynaklarını birleştirme, inşa etme ve yeniden düzenleme becerisi olarak tanımlanmaktadır" (Teece, 1997). Literatürde oldukça ilgi gören bu kavram en çok atıf alan çalışmalardan biri olmuş ve sürdürülebilir rekabet avantajı için işletmelere inovasyon odaklı bir reçete sunmaktadırlar.

### **Çevresel Yönelim ve Rekabet Avantajı**

Strateji ve yönetim yazını, bir firmanın rekabet avantajının stratejik kaynaklarından elde edilebileceği ile ilgilidir. Bu anlamda kaynak temelli görüş, bu kaynakların değerli, nadir, ikame edilemez ve taklit edilemez olduğunu ifade etmektedir. Kaynak temelli görüşün bir uzantısı olarak firmaların doğal çevreye verdiği zararı dikkate alarak rekabet avantajı elde edebileceğini öne süren firmanın doğal kaynak temelli görüşüdür. Bu görüşe göre, bir firmanın doğal çevrenin korunmasına yardımcı olmak için bir çevresel sürdürülebilirlik stratejisi geliştirme yeteneği ve çevresel yönelim firmanın rekabet avantajı elde etmesini mümkün kılacaktır (Danso et al., 2019).

İşletmelerin rekabet avantajı, işletmenin iç ve dış çevresine, yani organizasyon içindeki ve dışındaki çevresiyle olan ilişkisine dayanır. Değerlere dayalı bir rekabet avantajı, hedeflenen müşterilerin ilgisini artıran bir kar veya kalite ile

karakterize edilebilir. Çevresel çabalar veya endişeler, bir takım düzenlemelerden dolayı şirketlerin rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır. Bu anlamda rekabet avantajı yaratmaya katkıda bulunan kaynaklardan biri çevresel yönelimdir. Günümüzde işletmeler çevreyi insanlar, iş dünyası ve ekosistem için bir kazan-kazan durumu sağlayabilecek potansiyel bir rekabet avantajı kaynağı olarak görmeleri gerekmektedir (Giantari ve Sukaatmadja, 2021). Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H<sub>1</sub>: Çevresel yönelim davranışı rekabet avantajını anlamlı ve pozitif etkiler.

H<sub>1a</sub>: İç çevresel yönelim davranışı rekabet avantajını anlamlı ve pozitif etkiler.

H<sub>1b</sub>: Dış çevresel yönelim davranışı rekabet avantajını anlamlı ve pozitif etkiler.

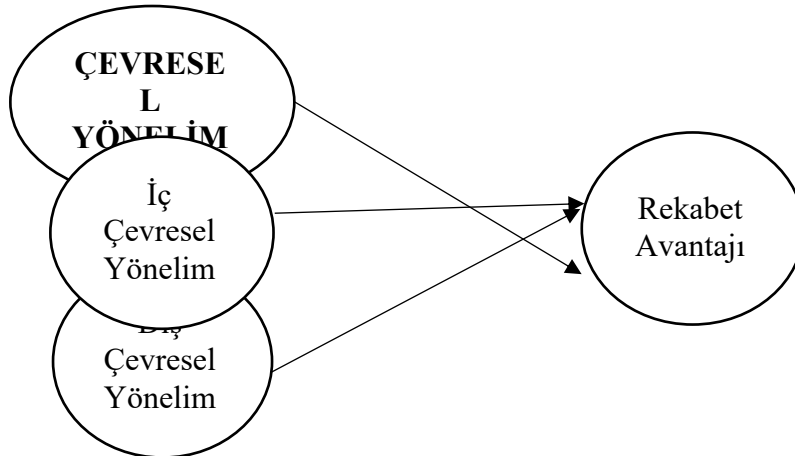
## YÖNTEM

Bu kısımda araştırmanın amacı ve modeli örneklemin seçimi, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama süreci, ve veri toplamada kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır. Bu veriler uygun istatistik paket programları kullanılarak analiz edilmiştir.

### Araştırmanın Amacı ve Modeli

Son yıllarda strateji ve yönetim alanlarında giderek artan sayıda çalışma kurumsal çevreciliğin işletmelerde rekabet avantajını ne düzeyde geliştirdiği ile ilgilidir. Bu bağlamda araştırmanın amacı çevresel yönelim ile rekabet avantajı arasındaki ilişkileri incelemektir. Yukarıda ifade edilen amaçla hareketle araştırmada yer alan bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiler aşağıdaki modelde gösterilmiştir. Çevresel yönelim ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda çalışma olmasından dolayı literatüre katkı yapacağı öngörülmektedir.

Şekil.1 Araştırma Modeli



### Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın amacına uygun olarak, analiz için örneklem kitlesi Adıyaman ilindeki bir tekstil firmasına uygulanmıştır. Araştırma evrenini oluşturan çalışanların sayısı 500'dür. Araştırma evreni için minimum örneklem %5 önem düzeyinde ve %5 hata payı ile anket uygulanacak örnek kitlesinin büyüklüğünü

belirlemek için <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm> sitesindeki hesaplama aracı kullanılmış ve "217" minimum örneklem büyüklüğü hesaplanmıştır. Araştırma, yüz yüze anket sistemi üzerinden 2019 Kasım ve Aralık tarihleri arasında yapılmıştır. Eksik ve hatalı olmayan 345 anket değerlendirmeye alınmıştır.

#### **Soru Formlarının Oluşturulması**

Bu araştırmada, temelde nicel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi benimsenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde cinsiyet, yaş, tecrübe, öğrenim durumu ve unvan kapsamındaki çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik kapalı uçlu sorulara yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları için madde analizi yapılmış cronbachalpha güvenilirlik katsayıları incelenmiştir.

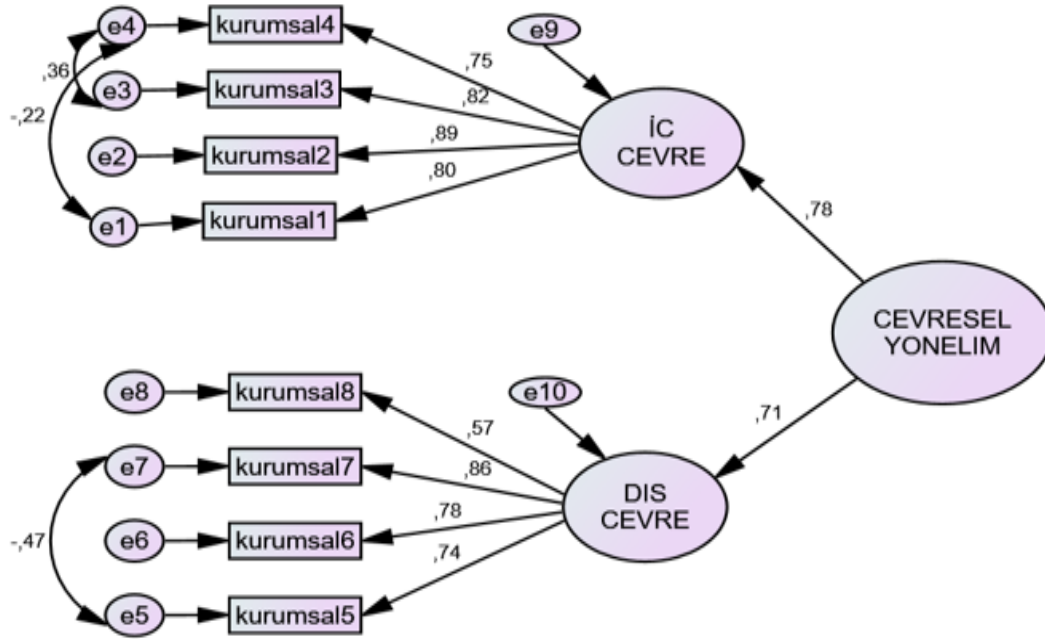
#### **Çevresel Yönelim Ölçeği**

Anketin ikinci bölümünde Banerjee (2002) tarafından geliştirilen "Kurumsal Çevrecilik Ölçeği" kullanılmıştır. Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği Köse (2014) tarafında yapılmıştır. Bu ölçekte "Çevresel yönelim" ile ilgili 8 ifade kullanılmıştır. 4 ifade iç çevresel yönelimi diğer 4 ifade ise dış çevresel yönelimi ile ilgilidir.

Çevresel yönelim ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla temel bileşenler yöntemi kullanılarak varimax rotasyonlu açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonunda verilerin ölçeğin iki faktör yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen iki faktör, toplam varyansın %71,159'unu açıklamaktadır. Araştırma verilerine betimleyici faktör analizini uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlik ölçütü (0,837) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity; 1483,867;  $p < ,000$ ) yeterli düzeydedir.

Açıklayıcı faktör analizinin ardından AMOS paket program ile ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda modelden elde edilen regresyon yükleri incelendiğinde tüm ifadelerin regresyon yükleri 0,50'den yüksek olduğu anlaşılmıştır. Analizin sonunda iç çevresel yönelim için kurumsal1 ile kurumsal4 ve kurumsal3 ile kurumsal4 no.lu maddeler arasında dış çevresel yönelim için kurumsal5 ile kurumsal7 no.lu maddeler arasında modifikasyon yapıldığı takdirde ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,85 olarak bulunmuştur.

Şekil 2: Çevresel Yönelime İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi



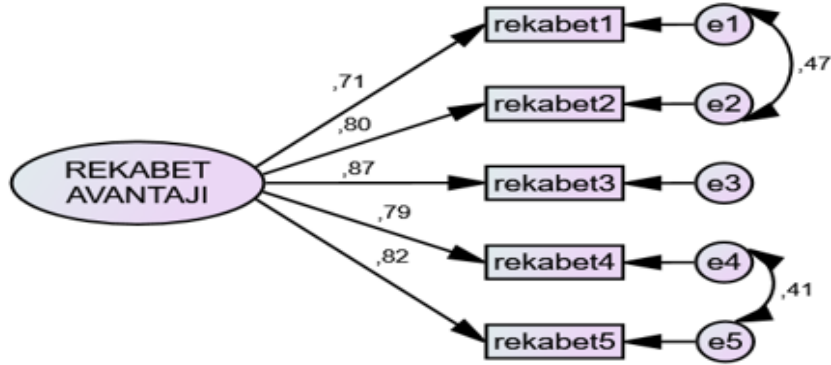
### Rekabet Avantajı Ölçeği

Anketin üçüncü bölümünde Rekabet avantajı algısını ölçmek için Yang ve diğerleri (2015) tarafından kullanılmış, Rekabet Avantajı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe olarak tek faktör ve 5 maddeli olarak geçerliliği sağlanmıştır.

Rekabet avantajı ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla temel bileşenler yöntemi kullanılarak varimax rotasyonlu açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonunda verilerin ölçeğin tekli faktör yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen tek faktör, toplam varyansın %73,554'ini açıklamaktadır. Araştırma verilerine betimleyici faktör analizini uygulayabilme koşulunu gösteren KMO ( Kaise-Meyer-OlkinMeasure of SamplingAdequacy) örneklem yeterlik ölçütü (0,834) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity; 1204,594;  $p < ,000$ ) yeterli düzeydedir.

Açıklayıcı faktör analizinin ardından AMOS paket program ile birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda modelden elde edilen regresyon yükleri incelendiğinde tüm ifadelerin regresyon yükleri 0,50'den yüksek olduğu anlaşılmıştır. Analizin sonunda rekabet1 ile rekabet2 ve rekabet4 ile rekabet5 no.lu maddeler arasında modifikasyon yapıldığı takdirde ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0,91 olarak bulunmuştur.

Şekil 3: Rekabet Avantajına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi



Tablo:1 Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	CMIN/D F	GFI	AGFI	RMSEA	TLI	CFI	AVE	CR
Çevresel Yönelim	4,379	0,951	0,889	0,99	0,936	0,963	0,655	0,930
Rekabet Avantajı	3,587	0,988	0,939	0,87	0,979	0,994	0,640	0,898

## BULGULAR

Ankete katılanların % 7,5'i (n=26) Kadın ve % 92,5'i (n=319) ise Erkek'tir. Katılımcıların çalışma deneyimlerine bakıldığında ise % 51,6 oranında 1-10 yıl arası (n=178), % 38,3 oranında 11-20 yıl arası (n=132), % 8,1 oranında 21-30 yıl arası (n=28), ve son olarak da % 2 oranında (n= 7) 31 yıl vedaha fazla süredir çalıştıklarını belirtmektedirler. Katılımcıların öğrenim durumlarına bakıldığında % 83,8 oranında ilköğretim (n=289), % 9,3önlisans (n=32), % 5,5 oranında lisans (n=19) ve son olarak da % 1,4 oranında lisansüstü (n= 5) eğitilmiş kişiler çalışmaktadır.

Katılımcıların çalıştıkları unvanın dağılımına bakıldığında ise % 80,3 oranında işçi (n=277), % 12,8 oranında şef/uzman (n=44), % 4,1 oranında yönetici yardımcısı (n=14), % 2,3 oranında yönetici (n=8) % 0,6 oranında Üst düzey yönetici (n=2) görev yapmaktadır. Katılımcıların yaş aralıklarının dağılımına bakıldığında ise % 35,7 oranında 30 yaş ve altı (n=123), % 36,5 oranında 31-40 yaş arası (n=126) ve % 27,8 oranında 41 yaş ve üzeri (n=96) yaştan oluşmaktadır.

## Korelasyon Analizi

Araştırmamıza temel oluşturan modeldeki ilişkileri anlamak ve değişkenler arasında nasıl bir ilişkinin olduğunu belirlemek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır.



Tablo 2. Değişkenler Arasındaki İlişki Analizi

Faktör	$\bar{X}$	S.S	1	2	3	4
1.İç çevre	4,0341	,03485	1			
2.Dış çevre	3,8420	,04003	,461**	1		
3.Rekabet avantajı	3,9965	,03991	,470**	,398**	1	
4.Çevresel Yönelim	3,9380	,03203	,832**	,876**	,504**	1

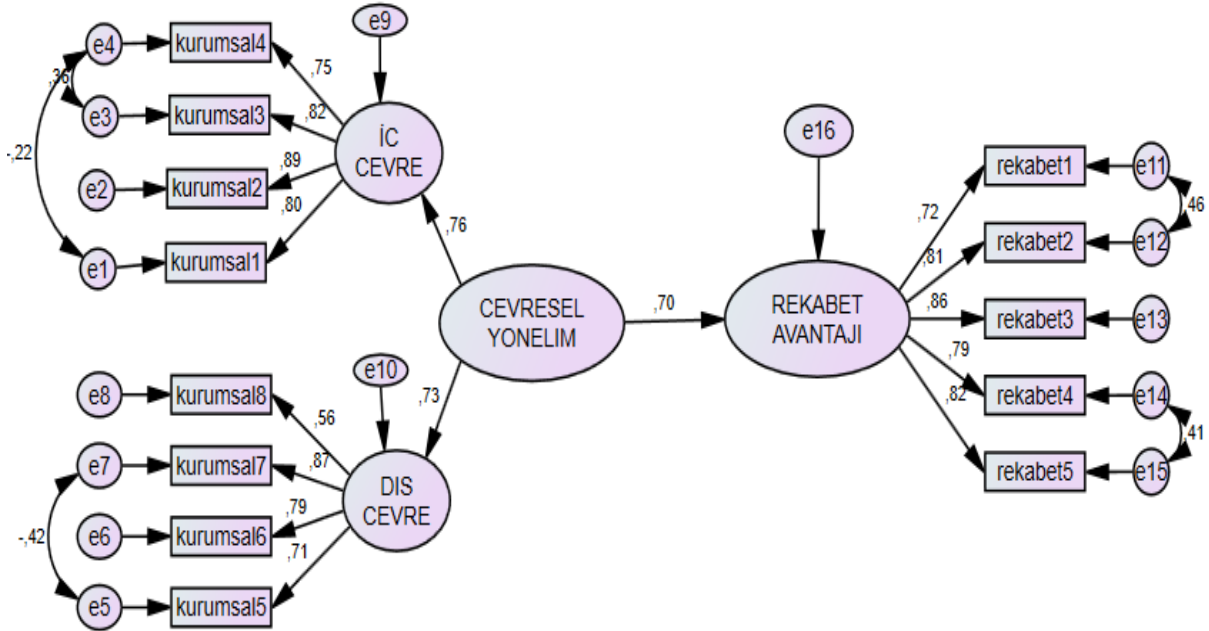
\*\*p<0.01 düzeyinde anlamlı

Yapılan korelasyon analizinde, çevresel yönelim ile rekabet avantajı arasında ,504 düzeyinde pozitif ve zayıf derecede bir ilişki bulunmaktadır. Çevresel yönelimin alt boyutları ile rekabet avantajı arasındaki ilişki incelendiğinde İç çevre ile (0,470, p<0.01) dış çevre ile (0,398, p<0.01) düzeyinde pozitif ve zayıf derecede bir ilişki bulunmaktadır.

### Hipotezlerin Testi

Ana modelde bağımsız değişken olan çevresel yönelim davranışı bağımlı değişken olan rekabet avantajı (,697; p<0,001) üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Model uyum değerleri ise :  $\chi^2/df = 2,582$ ; p= 0,00; GFI=0,937; AGFI= 0,901; TLI= 0,956; CFI= 0,967; RMSEA=0,068'e eşit olması model uygunluğunun kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir. Buna göre "H<sub>1</sub>:Çevresel yönelim davranışı rekabet avantajını anlamlı ve pozitif etkiler" hipotezi kabul edilmiştir.

Şekil 4: Ana Model Hipotez Analizi



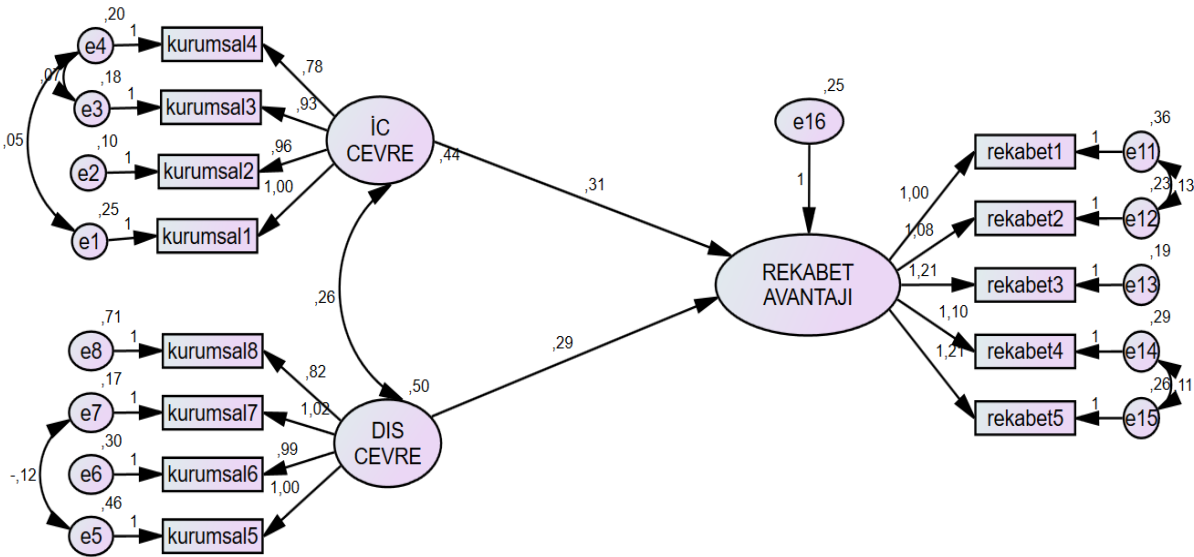
Tablo 3. Ana Model Hipotez Tahmini

Ana Hipotez	Estimate	S.E.	C.R.	P
H <sub>1</sub> : Çevresel yönelim davranışı rekabet avantajını anlamlı ve pozitif etkiler	,697	,101	8,351	***

\*\*\*p&lt;0,001

Alt hipotez modelinde bağımsız değişkenler olan iç çevresel yönelim (,307; p<0,001) ve dış çevresel yönelimin (,294; p<0,001) bağımlı değişken olan rekabet avantajı üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Model uyum değerleri ise :  $\chi^2/df = 2,623$ ; p= 0,00; GFI=0,937; AGFI= 0,900; TLI= 0,955; CFI= 0,967; RMSEA=0,069'e eşit olması model uygunluğunun kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstergesidir. Buna göre "H<sub>1a</sub>:İç çevresel yönelim davranışı rekabet avantajını anlamlı ve pozitif etkiler ve H<sub>1b</sub>:Dış çevresel yönelim davranışı rekabet avantajını anlamlı ve pozitif etkiler" hipotezleri kabul edilmiştir.

Şekil 5: Alt Hipotez Analizi



Tablo 4. Alt Model Hipotez Tahmini

Alt Hipotezler	Estimate	S.E.	C.R.	P
H <sub>1a</sub> : İç çevresel yönelim davranışı rekabet avantajını anlamlı ve pozitif etkiler	,307	,064	4,829	***
H <sub>1b</sub> : Dış çevresel yönelim davranışı rekabet avantajını anlamlı ve pozitif etkiler	,294	,062	4,726	***

## SONUÇ

Son yıllarda tüm dünya tarafından daha çok tartışılan ve ülkemizde de etkilerini daha net olarak görmeye başladığımız küresel ısınma, iklim değişikliği gibi konular ve doğal hayatın ve çevrenin korunması konusu toplum gündeminde en üst sıralarda kendine yer bulmaya başlamıştır. Buna bağlı olarak çevre sorunlarına ve bu sorunların çözümüne yönelik uygulamalar ve tartışmalarda giderek artmaktadır. Uluslararası örgütler ve hükümetlerin çabalarına paralel olarak, bireyler de bu konularda daha dikkatli ve hassas davranmaya başlamışlardır (Alınışık, 2010).

Çevresel yönelimli uygulamalara sahip olan işletmelerin tüketiciler tarafından daha çok tercih edildiği bilinen bir gerçektir (Güzel, 2011). Özellikle AB ülkelerinde bu durum daha belirgindir. Ayrıca eko-tekstil ürünlerine sahip olan işletmelerin bu durumu rekabet avantajına dönüştürmektedirler (Karabulut, 2004; Ar ve Tokol, 2010). Sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmak için yeşil üretim ve uygulamalar işletmeler için önemli bir gerekliliktir (Ebingervd, 2006).

Tüm bu bilgiler ışığında bu çalışmanın uygulandığı Adıyaman ilindeki tekstil işletmesi özelinde elde edilen veriler ışığında çevresel yönelim davranışına sahip olan işletmelerin rekabet avantajı kazandığı söylenebilir. Bu bağlamda “H<sub>1</sub>: Çevresel yönelim davranışı rekabet avantajını anlamlı ve pozitif etkiler” ( $\beta = 0,697$ ;  $p < 0,001$ ) hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca çevresel yönelimi oluşturan alt boyutlar olan iç çevresel yönelim ( $\beta = 0,307$ ;  $p < 0,001$ ) ve dış çevresel yönelimin ( $\beta = 0,294$ ;  $p < 0,001$ ) de rekabet avantajını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

İşletmelerin başarılı bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için, çevresel konuları işletmenin hem iç hem de dış çevresine yönelik olarak uygulaması gerekir. Çünkü işletmelerin toplumdaki insanların yaşamlarını iyileştirmek için doğal ortamlarına olumlu bir katkı yapması gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler, çevre dostu politikalar oluşturarak topluma iyi bir imaj çizebilir ve rekabet avantajını sürdürülebilir hale getirebilir.

## KAYNAKÇA

- Alınışık, Ü. (2010). Çevreci yönelim, çevre dostu davranış ve demografik özellikler: üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (20) , 507-532.
- Ar, A. A., ve Tokol, T. (2010). Tekstil Sektöründeki İşletmelerin Yeşil Pazarlamadan Kaynaklı Kazanımları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(31), 148-168.
- Ay, U. (2017). Çevreci Tüketim Davranışlarının Değer-İnanç-Norm Kuramı Temelinde İncelenmesi. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi= Journal of Consumer and Consumption Research*, 9(1), 1-33.
- Ayaş, N. (2007). Çevresel Sürdürülebilir Turizm Gelişmesi, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9 (1) , 59-69 .
- Bain, J. (1956), *Barriersto New Competition: Their CharacterandConsequences in ManufacturingIndustries*, Harvard UniversityPress, Cambridge, MA.

- Banerjee, S., Iyer, E., & Kashyap, R. (2003). Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type. *Journal of Marketing*, 67(2), 106-122.
- Banerjee, S.B. (2002). Corporate environmentalism: The construct and its measurement. *Journal of Business*, 55, 177-191.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of management review*, 11(3), 656-665.
- Chan, R. Y.K., He H., Chan, H. K.. ve Wang, W.Y.C. (2012). Environmental orientation and corporate performance: The mediation mechanism of green supply chain management and moderating effect of competitive intensity, *Industrial Marketing Management*, 41(4), 621-630.
- Croft Kan, M.P.L. (2006). Corporate environmental behavior and competitive advantage, (Doctoral thesis), Hongkong : The Chinese University of Hongkong.
- Danso, A, Adomako, S, Amankwah-Amoah, J, Owusu-Agyei, S, Konadu, R. (2019). Environmental sustainability orientation, competitive strategy and financial performance. *Bus Strat Env.* (28), 885- 895. <https://doi.org/10.1002/bse.2291>
- Ebinger, F., Goldbach, M., Schneidewindz. (2006), "Greening Supply Chains: A Competence-Based Perspective". *Greening The Supply Chain*, 251-269
- Erdoğan, N . (2013). Seyahat acenteleri örneğiyle turizmde sürdürülebilirlik: Ekoetiket, sertifikasyon ve akreditasyon programı . *Verimlilik Dergisi* , (3) , 65-92
- Gabler, C. B., Rapp A. ve Richey R. G. (2014). The effect of environmental orientation on salesperson effort and participation: the moderating role of organizational identification, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, (34)3, 173-187, DOI: 10.1080/08853134.2014.890906
- Giantari, I.G.A.K. ve Sukaatmadja, I.P.G. (2021). Effects of environmental orientation, green marketing mix and social capital on the competitive advantage of real estate developers in Bali, *Property Management*, <https://doi.org/10.1108/PM-01-2020-0005>
- Grant, R.M. (1991). Porter's Competitive Advantage of Nations: An Assessment, *Strategic Management Journal*, 12.
- Greenaway, D. (1993), The Competitive Advantage of Nations, *Kyklos*, 46 (1): 145-6.
- Güzel, D. (2011). Tedarik Zinciri Bütünleşmesi, Yeşil Tedarik Zinciri Uygulamaları Ve İşletme Performansı Arasında Ki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum.
- Hirunyawipada T., Xiong, G. (2018). Corporate environmental commitment and financial performance:

- Moderating effects of marketing and operations capabilities, *Journal. Business. Research*, (86), 22-31. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.01.002
- İşmal, Ö. E ve Yıldırım, L. (2011). Tekstil Tasarımında Çevre Dostu Yaklaşımlar. *Akdeniz Sanat*, 4(8).
- Karabulut, E. (2004). İşletmelerde Yeşil Yönetim Uygulamalarının İşletme Başarısına Katkısını İncelemeye Yönelik Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 33(1), 53-60.
- Kaygın, E. (2012). Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Sağlamanın Yolu: İç Girişimcilik Anlayışı, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4 (1) , 93-103.
- Köse, C. (2014). The Impact Of Organizational Learning On Corporate Environmentalism With The Moderating Effect Of Industry Type, *Yeditepe University Institute Of Social Sciences (Master Thesis)*, İstanbul.
- Marshall, A. (1920). *Industry and trade*. MacMillan and Co. Limited New York.
- Naktiyok, A., Karabey, C. (2007). İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları Ve Çevresel Olumsuzluk Algıları İle Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62 (04) , 203-225.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York, USA: Oxford University Press
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, NY: The Free Press.
- Prahalad, C., ve Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3)
- Schultz, P. W., Gouveia, V. V., Cameron, L. D., Tankha, G., Schmuck, P., ve Franek, M. (2005), "Values and Their Relationship to Environmental Concern and Conservation Behavior", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36 (4), 457-475.
- Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 317-336
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. doi:10.1002/smj.640
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, (18), 509-533
- Turan, A., & Kılıçlar, İ. E. , (2019). *An Investigation of Pro-Environmental Behavior Based on the Goal Framing Theory: Experimental Research for Environmental Training* . 27. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (pp.1180-1193). Antalya, Turkey
- Ülgen, H., ve Mirze, S. K. (2004) İşletmelerde Stratejik Yönetim, *Litaratür Yayıncılık*, İstanbul.
- W. Lo, A.H.P. (2016). Corporate Environmentalism: A Perspective of Multinational Company, *Journal of Economics and Sustainable Development*, 7(12), 28-36.
- Yang, J., Zhang, F. Jiang, X. Ve Sun, W. (2015). Strategic flexibility, green management, and firm competitiveness in an emerging economy,

- TechnologicalForecasting&SocialChange (101) 347-356,  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2015.09.016>
- Yıldız, T. (2019). Dinamik Yeteneklerin Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisi Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama, Nobel Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Yu, Y. ve Huo, B. (2019). The impact of environmental orientation on suppliergreen management and financial performance: Themoderating role of relational capital. Journal of Cleaner Production (211), 628-639.

## SADECE KARGO HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE KURUMSAL STRATEJİK EŞ BİÇİMLİLİK: MİSYON İFADELERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Niyazi Cem GÜRSOY<sup>1</sup>

Mert AKINET<sup>2</sup>

### Özet

Yönetim bilimi alan yazınında yeni kuramsal kuramın temelinde yer alan kavramlardan birisi olan ve örgütlerle dinamik pazar ortamında zorlayıcı, taklitçi ve normatif eş biçimli stratejiler belirleyerek çeşitli yönlerden benzerlikler kuran kurumsal eş biçimlilik kavramı, son zamanlarda ön plana çıkan konular arasında yer almaktadır. Hava kargo işletmeleri iş modelleri bakımından entegre havayolları, yolcu (kombine) havayolları ve sadece kargo taşıyan havayolları olmak üzere üç gruba ayrılabilir. Stratejik yönetiminde ilgi alanı içerisine giren kavramlardan birisi olan kurumsal eş biçimlilik kavramı ile ilgili alan yazında havacılık sektöründen çalışmalara rastlanabilmekte ancak hava kargo işletmeleri özelinde çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmada; sadece kargo taşıyan havayolu işletmelerinin misyon ifadeleri kurumsal eş biçimlilik kapsamında incelenerek benzerliklerin, farklılıkların belirtilmesi ve sadece kargo taşıyan havayolu işletmelerinin ideal misyon ifadelerindeki bileşenlerde yer alması gereken kavramların belirlenmesi amaçlanmıştır. Sadece kargo taşıyan havayolu işletmelerinin misyon ifadelerinin içerik analizi sonucuna göre normatif kurumsal eş biçimli bir yapıda olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin misyon ifadelerinde teknoloji ve stratejik ortaklık bileşenlerinin diğer bileşenlere kıyasla daha az yer aldığı belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Eş Biçimlilik, Sadece Kargo Taşıyan Havayolu İşletmeleri, Misyon İfadeleri, Stratejik Yönetim.

## ALL CARGO CARRIERS' INSTITUTIONAL STRATEGIC ISOMORPHISM: A STUDY ON MISSION STATEMENTS

### Abstract

The concept of institutional isomorphism, which is one of the underlying concepts of the new theoretical theory in the literature of management studies and which establishes similarities in various aspects by determining coercive, imitative and normative isomorphic strategies with organizations in a dynamic market environment that have come to the fore recently. Air cargo companies can be divided into three groups in terms of business models: integrated airlines, passenger (combined) airlines and all cargo airlines. In the literature on the concept of corporate isomorphism, which is one of the concepts that is also within the area of interest of strategic management, studies from the aviation sector can be found, but there is no specific work on air cargo companies. In this study by examining the mission statements of all cargo airlines within the scope of corporate isomorphism, it is aimed to state the similarities and differences and to determine the concepts that should be included in the components of the ideal mission statements. According to the content analysis of the mission statements of the all-cargo airline companies, it has been determined that the normative corporate is in a uniform structure.

**Keywords:** Institutional Isomorphism, All Cargo Airlines, Mission Statements, Strategic Management.

## 1. GİRİŞ

Hava kargo;posta, erzak, yolcu bagajı ve yanlış muamele görmüş bagaj dışında hava aracında taşınan ve kargo manifestosuna kayıtlı herhangi bir malı ya da yükü temsil etmektedir (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 2013). Küresel

<sup>1</sup> Arş. Gör., THK Üniversitesi, [ncgursoy@thk.edu.tr](mailto:ncgursoy@thk.edu.tr)

<sup>2</sup> Arş. Gör., THK Üniversitesi, [makinet@thk.edu.tr](mailto:makinet@thk.edu.tr)

dinamik rekabetin hâkim olduğu günümüzde hava kargo sektörü; havayolu endüstrisinin bir alt kolu olup iş modelleri açısından entegre havayolları, yolcu (kombine) havayolları ve sadece kargo taşıyan havayolları olmak üzere üç farklı kategoride incelenebilmektedir. İlgili kategorilerde faaliyet gösteren hava kargo işletmeleri stratejik yönetim açısından farklılıklar göstermektedir. Çalışmamızda özgün yapısı nedeniyle diğerlerinden farklılaşan sadece kargo taşıyan havayolları işletmeleri temel alınmıştır. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) sadece hava kargo hizmetlerini (all-cargo services) tarifeli ya da tarifesiz fark etmeksizin sadece kargo taşınan hava servisleri olarak tanımlamaktadır (International Civil Aviation Organization, 2016). İlgili servisleri sağlayan havayolu işletmeleri ise sadece kargo taşıyan havayolları olarak bilinmektedir. Hava kargo sektörü yıllık 6 trilyon Amerikan Doları değerindeki yüklerin ulaştırılmasını sağlamakta ve dünya ticaretinin yaklaşık %35'ini oluşturmaktadır (International Air Transport Association, 2020). Günümüzde hızlı bir şekilde gelişen uçak teknolojileri sayesinde hava kargo endüstrisinde taşıma kapasiteleri önemli derecede artmakta ve ürünlerin hızlı taşınma ihtiyaçları hava kargo sektörünü ticarete ön plana çıkan bir aktör haline getirmektedir.

Bir işletmenin hangi amaçları gerçekleştirmek üzere kurulduğu ve işletmenin varlık nedeni misyon kavramı ile ifade edilir. Misyon ifadesi; bir işletmeye yön vermek, anlam katmak ve işletmeyi pazardaki rakiplerinden ayırmak üzere tasarlanan ortak değerleri içeren stratejik cümle ya da cümlelerdir (Ülgen ve Mirze, 2018). Misyon ifadeleri işletmelerin stratejisini formüle etmekte ve işletmenin yaptığı iş başta olmak üzere mal/hizmetleri, kullanılan teknolojileri, felsefeleri, sürdürülebilirlik kapsamındaki hedefleri, arzu edilen kamu imajı ve çalışanlara karşı sorumluluklar gibi bileşenleri de içerebilmektedir (David ve David, 2017). Ek olarak hava kargo tedarik zincirinde, her bir paydaş birbiriyle koordineli şekilde hareket ederek verimli ve etkili performans için stratejik ortaklıklar geliştirmelidir.

Kurumsal eş biçimlilik kavramı; belirli bir zaman diliminde, örgütler topluluğu arasındaki benzerliği ifade eder. Eş biçimlilik örgütlerin çevrelerinde oluşmakta ve yeni bir örgütün giderek değişen çevresel özelliklere uyum sağlayabilmesi için zamanla kurumsal çevrelerindeki diğer örgütlere benzediğini ifade etmektedir. Kurumsal eş biçimlilik kavramı; zorlayıcı kurumsal eş biçimlilik, taklitçi kurumsal eş biçimlilik ve normatif kurumsal eş biçimlilik olmak üzere üç mekanizma yoluyla ifade edilebilmektedir (Bolat ve Seymen, 2006).

Kurumsal eş biçimlilik kavramı stratejik yönetim alan yazınında kapsamlı bir şekilde incelenen konular arasındadır. Alan yazında eş biçimlilik kavramı üzerinde havayolu sektörü özelinde yapılan çalışmalar bulunsa da hava kargo işletmeleri özelinde çalışma bulunmamaktadır. Sadece kargo taşıyan havayolu işletmelerinin stratejileri, misyon ifadeleri üzerinden stratejik yönetim alan yazınında ilk defa incelenmiş ve bu kapsamda mevcut eksiklik giderilmeye çalışılmıştır. Çalışmada öncelikle kurumsal eş biçimlilik, misyon ifadeleri ve hava kargo konuları ele alınmış ardından kurumsal eş biçimlilik kapsamında sadece kargo taşıyan havayolu işletmelerinin misyon ifadeleri incelenerek değerlendirmeler yapılmıştır. Sonuç olarak, ideal bir misyon ifadesi için olması



gereken bileşenler değerlendirilerek hava kargo endüstrisine stratejik yönetim kapsamında katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle stratejik yönetimde kurumsal eş biçimlilik kavramı ele alınacak ardından sadece kargo taşıyan havayolları ve uyguladıkları kurumsal stratejiler detaylı bir şekilde incelenecektir.

### 2.1. Kurumsal Eş Biçimlilik

Kurumsal eş biçimlilik kavramı; örgütlerin içinde bulundukları çevrede, sadece çevre koşullarının tür ve özelliklerine uyan ve koşullara göre şekil alan örgütlerin faaliyetlerine devam edebileceğini ifade etmektedir (Koçel , 2011). Diğer bir ifade ile kurumsal eş biçimlilik, belirli bir zaman diliminde, örgütler topluluğu arasındaki benzerliği ifade eder. Kurumsal eş biçimlilik kavramı örgüt yönetimine, ilk olarak Meyer ve Rowan tarafından 1977 yılında uyarlanmıştır. Meyer ve Rowan (1977) örgütlerin başarısını etkileyen ve kaynaklara ulaşımını kolaylaştıran unsurlardan birisi olarak aynı çevredeki örgütlerin eş biçimli hale gelmeleri gerektiğini belirtmiştir (Meyer ve Rowan, 1977). DiMaggo ve Powell (1983) ise yapılan tanımları geliştirerek kurumsal eş biçimlilik kavramını,örgütleri birbirine benzer olmaya iten olgulardan hareketle bir örgütün içerisinde bulunduğu pazardaki diğer örgütlere benzemesine neden olan bir süreç olarak ifade etmişlerdir (DiMaggio ve Powell, 1983). DiMaggo ve Powell (1983)'e göre kurumsal eş biçimlilik kavramı zorlayıcı kurumsal eş biçimlilik, taklitçi kurumsal eş biçimlilik ve normatif kurumsal eş biçimlilik olmak üzere üç mekanizma yoluyla ifade edilebilmektedir (Bolat ve Seymen, 2006);

*Zorlayıcı Kurumsal Eş Biçimlilik:* Zorlayıcı kurumsal eş biçimlilik örgütlerin bağımlı oldukları diğer paydaşların beklentilerine uyma zorunluluğundan kaynaklanmaktadır (Özen, 2019). Diğer bir ifade ile zorlayıcı kurumsal eş biçimlilik, örgütlere birtakım nedenlerle bağlı olduğu diğer örgütler tarafından yapılan baskılama ve toplumun beklentilerinin sonucunda oluşmaktadır. Zorlayıcı kurumsal eş biçimliliğin oluşmasındaki en önemli kaynak ise örgütler arasındaki güç ve yaptırım farklılıklarıdır. Örgütler yapılarını, işleyişlerini veya tutumlarını, bulundukları çevredeki diğer örgütlere uyarlama konusunda; özellikle bağımlılık ilişkisi içinde oldukları devlet, düzenleyici kurum veya kuruluş gibi örgütlerden gelen baskılarla karşılaşabilmektedir. Zorlayıcı kurumsal eş biçimliliğe havacılık sektöründen devlet sivil havacılık otoritelerinin ya da yerel otoritelerin sektöre getirdiği zorunlu uygulamalar örnek verilebilir.

*Taklitçi Kurumsal Eş Biçimlilik:*Taklitçi kurumsal eş biçimlilik örgütlerin belirsizlik karşısında kurumsallaşmış birtakım uygulamaları taklit etmeleri sonucunda oluşan ve genellikle kendiliğinden ortaya çıkan bir mekanizmadır. Özellikle belirsizliğin hâkim olduğu bir çevrede örgütler başta lider olanlar olmak üzere diğer örgütleri rol model alma eğilimi göstermektedir (Bolat ve Seymen, 2006). Diğer bir ifade ile taklitçi kurumsal eş biçimlilik, çevrede uzman olarak nitelendirilen örgütlerin taklit edilmesidir. Taklit etme davranışının özellikle maliyetleri düşürmede önemli etkileri olabilmektedir. Taklitçiliği teşvik eden en önemli faktör belirsizliktir. Günümüzde birçok örgüt içinde bulunduğu küresel

yoğun rekabet ortamı nedeniyle çeşitli belirsizliklerle karşı karşıya kalmaktadır. Taklitçi kurumsal eş biçimliliğe, havacılık sektöründen düşük maliyet stratejisini izleyen bir havayolu işletmesinin faaliyetlerini sürdürdüğü ortak pazardaki diğer düşük maliyetli havayolu işletmesinin iş yapış şekillerini ve uygulamalarını taklit etmesi örnek olarak gösterilebilir.

*Normatif Kurumsal Eş Biçimlilik:* Normatif kurumsal eş biçimlilik örgütlerin eğitim ve mesleki uzmanlaşma ile profesyonel meslek özelinde bulunan kural, yasa veya standartlar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Aynı meslek grupları aynı yasalar ve aynı eğitimler doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmekte ve bunun sonucunda ise normatif bir şekilde eş biçimli olabilmektedirler. Örgütler açısından normatif kurumsal eş biçimlilik mesleki düzenlemeler ve standartlara uygun davranabilmek ve yeniliklere kolay bir şekilde uyum sağlayabilmek için yapı ve işleyişlerinin değişmesi olarak da tanımlanabilmektedir. Normatif kurumsal eş biçimliliğe, havacılık sektöründeki tüm personellerin sürekli ve düzenli bir şekilde aldıkları emniyet eğitimleri ile pozitif emniyet kültürünün tüm sektörde yaratılmaya çalışılması örnek olarak gösterilebilir.

Uygulamada yukarıda ifade edilen üç tür eş biçimlilik mekanizması keskin çizgilerle birbirinden ayrılmamakta ve zaman zaman biri diğerinin tetikleyicisi ya da yardımcısı olabilmektedir.

İşletmelerin içerisinde bulundukları çevrenin kendine özgü değerler sistemi ve mantığı bulunmaktadır. Örgütler bu değerleri ne kadar özümser ve mantığı ne kadar iyi anlarsa faaliyetlerinde o kadar başarılı olabilirler. Eş biçimlilik örgütlerin içerisinde bulundukları çevrede meydana gelmektedir. Çevreye yeni katılan bir örgüt giderek değişen çevresel özelliklere uyum sağlayabilmek için zamanla kurumsal çevrelerindeki örgütlere benzer hale gelmektedir. Bu doğrultuda aynı örgüt çevresi içinde bulunan örgütlerin yaptığı işlerin, amaçlarının, misyon ve vizyon gibi değerlerinin benzerlik göstereceği ifade edilebilir (DiMaggio ve Powell, 1983).

## 2.2. Stratejik Yönetim Kapsamında Misyon İfadeleri

Bir işletmenin hangi amaçları gerçekleştirmek üzere kurulduğu ve işletmenin varlık nedeni misyon kavramı ile ifade edilir. Misyon ifadesi bir işletmeye yön vermek, anlam katmak ve işletmeyi pazardaki rakiplerinden ayırmak üzere tasarlanan ortak değerleri içeren stratejik cümle ya da cümlelerdir (Ülgen ve Mirze, 2018). Misyon ifadeleri işletmelerin stratejisini formüle etmekte ve işletmenin yaptığı iş başta olmak üzere mal/hizmetleri, kullanılan teknolojileri, felsefeleri, sürdürülebilirlik kapsamındaki hedefleri, arzu edilen kamu imajı ve çalışanlara karşı sorumlulukları gibi bileşenleri de içerebilmektedir (David ve David, 2017). İşletmelerin önemli bir iletişim aracı olan misyon ifadeleri, başta yöneticilerine ve çalışanlarına olmak üzere hissedarlarına, müşterilerine ve potansiyel müşterileri ile medyaya işletme hakkında mesaj vermektedir. İşletmelerin misyon ifadelerinin en önemli işlevleri arasında çalışanlara ortak yön verebilmesi ve işletmeyi pazardaki rakiplerinden ayırt edebilmesi gösterilebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018).

Misyon ifadeleri bir örgütün amacını ve işlevini özetler. Misyon ifadesi elde edilmek istenilen üst amaca varmak için şirketin ne yaptığını veya niçin var

olduğunu açıklar. İdeal olarak tüm faaliyetlerin nihai hedefini ifade eder (Barutçugil, 2013). Misyon ifadesi, örgütün gitmek istediği doğrultuda yol gösterici olacağı için açık, net ve anlaşılır bir şekilde ifade edilmelidir.

1980’li yıllardangünümüze kadar işletmelerin misyon ifadelerinin içerikleri ve nasıl olması gerektiği ile ilgili alan yazında pek çok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalardan en kapsamlı olanı Pearce ve David tarafından 1987 yılında gerçekleştirilmiştir. Pearce ve David (1987) “Fortune” dergisi tarafından hazırlanan ve yayınlanan yıllık bazda en iyi 500 işletmeyi ele alan listeden 61 işletmenin misyon ifadelerinin içeriklerini incelemiş ve etkili bir misyon ifadesinde bulunması gereken özellikleri tanımlamıştır. Daha sonra David ve David, yazdıkları kitapta geniş bir analiz yaparak etkili bir misyon ifadesinde aşağıda Tablo-1’de ifade edilen ve tanımlaması yapılan 9 temel bileşenin bulunması gerektiğini ifade etmişlerdir (David ve David, 2017). Günümüzde ise ulaştırma sektöründe işletmelerin tek başına var olamayacağı bilinmekte, bu nedenle sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için stratejik ortaklıklar geliştirmeleri gerekmektedir. (Kemp ve Dwyer, 2003; Uhlman, 2006; Harvey, 2007). Çalışmamızda ek olarak literatürde belirtilen ancak bileşenler içinde değerlendirilmemiş olan “stratejik ortaklık” bileşeni tabloya eklenmiş ve güncellenmiştir:

**Tablo 5 Etkili Bir Misyon İfadesinde Bulunması Gereken Temel Bileşenler**

<b>Misyon İfadesi Temel Bileşenleri</b>	<b>Açıklaması</b>
<b>1. Müşteriler</b>	İşletmenin müşterileri kimdir?
<b>2. Ürünler/Hizmetler</b>	İşletmenin temel ürünleri veya hizmetleri nelerdir?
<b>3. Pazarlar</b>	İşletme coğrafi olarak hangi pazarda faaliyet göstermektedir?
<b>4. Teknoloji</b>	İşletmede kullanılan teknolojiler nelerdir? Güncel midir?
<b>5.Sürdürülebilirlik, Büyüme, Karlılık Hedefleri</b>	İşletmenin hedeflediği ekonomik amaçlar nedir? Sürdürülebilir mi?
<b>6. Felsefesi</b>	İşletmenin değerleri, inançları, beklentileri ahlaki öncelikleri nedir?
<b>7. Benlik Kavramı</b>	İşletmenin ana ve rakiplerinden ayırt edici rekabet avantajı nedir?
<b>8. Arzu Edilen Kamu İmajı</b>	İşletmenin sosyal, toplumsal ve çevresel duyarlılıkları nedir?
<b>9. Çalışanlara Karşı Sorumluluğu</b>	Çalışanlar işletmenin değerli bir varlığı mıdır?
<b>10. Stratejik Ortaklık*</b>	İşletmenin pazarda stratejik ortağı bulunmakta mıdır?

**Kaynak:** (David ve David, 2017)

Çalışmamızda literatürde daha önce çalışılmamış bir konu olan sadece kargo taşıyan havayolları işletmelerinin misyon ifadeleri Tablo-1’den hareketle analiz edilmiştir.

### 2.3. Hava Kargo İş Modelleri

Hava kargo; ICAO (Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü) tarafından posta, erzak ve yolcu bagajı haricinde taşınan tüm yükler olarak tanımlanmıştır (International Civil Aviation Organization, 2017). Hava kargo hizmetini sağlayan işletmeler

kendilerine özgü karakteristik özellikleri ve kargo taşıyış biçimleri ile ilgili üç tip kargo taşıyıcısı bulunmaktadır (Wensveen, 2011):

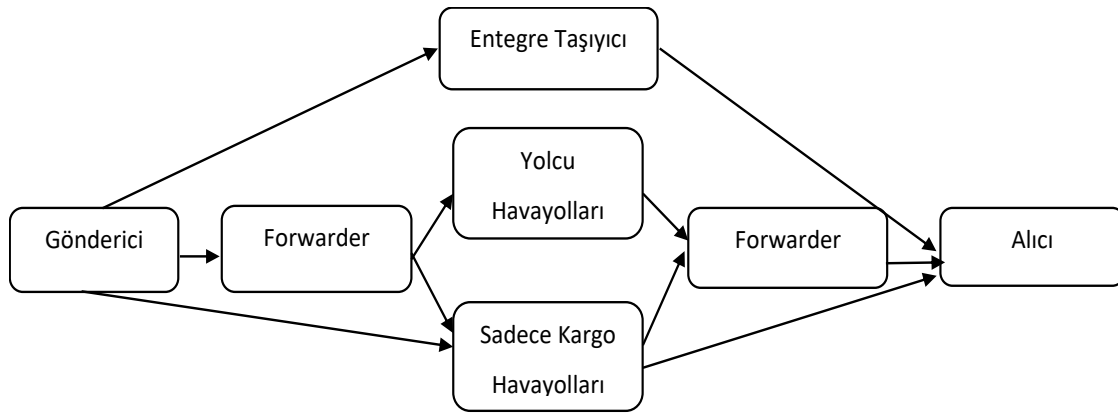
Entegre Havayolları

Yolcu (Kombine) Havayolları

Sadece Kargo Taşıyan Havayolları

Entegre havayolları kapıdan kapıya taşımacılık yapan ve ulaştırma ağlarını kargo uçakları, çeşitli dağıtım araçları, ara depolama ve tasnif merkezleri ile gelişmiş bilgi sistemlerinin oluşturduğu taşıyıcılardır. Bu taşıyıcılar yeterli kapasiteyi ve hizmet güvenilirliğini sağlamak için kendi uçaklarını işletmekle birlikte sadece kargo taşıyan havayollarından ve yolcu havayollarının yolcu uçakları altındaki yük taşıma kapasitesinden yararlanabilmektedirler. IATA'nın tarifeli kargo ton-kilometre metriğine göre yaptığı 2018 sıralamasında entegre havayolu olan FedEx birinci sırada ve UPS dördüncü sırada yer almaktadır (International Air Transport Association, 2019). Şekil 1'de hava kargo iş modelleri belirtilmiştir;

Şekil 1. Hava Kargo İş Modelleri(Onghena, 2013)



Yolcu havayolları, yolcu uçaklarının altında kalan kapasiteyi kullanarak kargo taşıması gerçekleştirir ve bu sayede gelir yaratma yoluna gidebilirler. Yolcu havayollarının kargo taşıma işine eğilimleri farklılık gösterebilmektedir. Birçok büyük Avrupa ve Asya yolcu havayolları filolarını kargo uçakları ile destekleyerek kargo operasyonlarını artırmaktadır ve gelirlerinin önemli bir bölümünü oluşturabilmektedir. Fakat aynı durum Amerika'daki yolcu havayolu işletmeleri için geçerli değildir (Wensveen, 2011). IAG, Air France-KLM, Singapore Havayolları, Eva Air gibi yolcu havayolları; kargo uçağı sayısını azaltarak uçak altı bagajda kargo taşıma yolunu izlerken THY ve körfez havayolları, kargo uçağı filosunu büyütmektedirler (Kupfer, Meersman, Onghena, & Vande Voorde, 2017). Reis ve Silva yolcu havayollarının uyguladığı üç hava kargo iş modeli tanımlamıştır. Temel hizmetli yolcu havayolları iş modelinde; kısıtlı havayolu partnerliklerini geliştirmeleri, ana havalimanlarını kullanmaları, yolcu uçakları alt bagajında kargo taşımaları, müşterilerle düşük düzeyde etkileşim, bölgesel forwarderlarla çalışmaları, genel gelirlerinin %5'inden azını kargodan sağlamaları gibi özellikler öne çıkmaktadır. Tam hizmetli yolcu havayolları iş modelinde; birçok havayolu partneri olması, ana

havalimanları yanında diğer ulusal havalimanlarını kullanması, yolcu uçakları alt bagajında ve birkaç kargo uçağı ile yük taşınması ve önemli forwarderlarla konsolide ilişkilere sahip olması özellikleri göze çarpmaktadır. Kâr ve zararı ayrılmış tam hizmet yolcu havayollarının başlıca özellikleri ise birkaç havayolu ile partner olmaları, birçok havalimanına sefer düzenlemeleri, uzmanlaşmış lojistik yönetimi takımları ile dünya geneli hizmet sunmaları, kargo ve yolcu uçaklarını birlikte kullanmaları, belli başlı müşterilerle özel ilişkiler geliştirmeleri ve toplam havayolu gelirinin %15'ine kadarını kargodan sağlamalarıdır (Reis & Silva, 2016). ICAO sadece kargo hizmetlerini (All-Cargo Services) tarifeli ya da tarifersiz sadece kargo taşınan hava servisleri olarak tanımlamaktadır (International Civil Aviation Organization, 2016). Bu servisleri sağlayan havayolu işletmeleri ise sadece kargo taşıyan havayolları olarak bilinmektedir. 2018 yılında sadece kargo taşıyan havayolları ile 34.425.000 ton, karma operasyonlarda ise 28.063.000 ton yük taşınmış sadece kargo taşıyan havayollarının genel yük doluluk oranı %66.7 olurken karma operasyonlarda %38.4 olmuştur (International Air Transport Association, 2019).

#### 2.4. Sadece Kargo Taşıyan Havayolları ve Stratejileri

Sadece kargo taşıyan havayolu işletmeleri; forwarderlara ve diğer göndericilere muayene, kapasite rezervasyonu, teslim alma, kabul etme, paketlenme, sınıflandırma, yükleme, nakliyat, kargo takibi ve izleme gibi hizmetler sağlamaktadır. Kargo taşıyan havayolu işletmesi göndericinin talep düzeyine (hız, güvenilirlik) göre farklı ürünler sunabilmektedir. Kargo gönderim ücretlerinin taşıma önceliği ve gönderilen malın türüne göre (tehlikeli maddeler, canlı hayvanlar, bozulabilir gıdalar, yüksek değerli eşyalar vd.) birim fiyatları değişkenlik gösterebilmektedir.

Hava kargo taşımacılık operasyonları yolcu havayolu taşımacılığı operasyonlarından daha karmaşıktır. Çünkü hava kargo sektöründe çok fazla paydaş; daha karmaşık süreçler, ağırlık ve hacim kombinasyonları, değişik öncelikli hizmetler, bütünleştirme ve birleştirme stratejileri ile birden fazla ağa sahiptir.(Feng, Li, ve Shen, 2015).

Sadece kargo taşıyan uçuşlar kombine uçuşlara kıyasla son yıllarda daha fazla gelişmiştir. Gerçekleşen artışa; belirli rotalara taşınması gereken spesifik türden yüklerin taşınmasında yolcu uçakları kapasitesinin yeterli olmaması, bazı ulaştırma rotalarında (ör. Asya-Batı Avrupa) gelen ve giden akışın dengesiz olması, yolcu ve yük uçuş taleplerinin eşleşememesi ile belirli tip yüklerin katı emniyet/güvenlik düzenlemelerine tabi olmasından dolayı yolcu uçakları ile taşınamıyor olması gibi unsurlar etkili olmuştur (Merkert, Van de Voorde, & De Wit, 2017). Pazara ulaşmada meydana gelen kısıtlamalar, mülkiyet durumları, kontrol durumları havayollarını stratejik ittifaklar oluşturmaya itmektedir. Ülkelerin kanunları, kendi ulusal çıkarlarını korumak amacıyla havayollarının mülkiyetini veya çoğunluk hissesini başka ülkenin bir havayolu tarafından elde etmeyi neredeyse imkânsız kılmıştır. Uluslararası ticarete ise ülkeler arası ticari bloklaşma da başka ülkedeki bir havayolunun mülkiyetini elde etmeyi veya işletmeyi zorlaştırmaktadır. Sonuç olarak bu gibi engelleri aşmak amacıyla geçmişten günümüze küresel pazara ulaşmak, gelirleri artırmak, maliyetleri

düşürmek ve müşteri faydasını artırmak için birçok ittifak kurulmuştur. Havayolları arasında gerçekleşen anlaşmalar ile ittifaklar ticari, stratejik ve sermaye ortaklığı olarak üçe ayrılabilir. Aşağıda bu kategoriler belirtilmiştir (Morrell ve Klein, 2012);

*Ticari:* Genel olarak rota temellidir ve birkaç tür pazarlama anlaşmaları ile sınırlıdır. Bu anlaşmalar; sınırlı sayıdaki rotalar üzerinde kod paylaşımını, kapasite ayırma anlaşmalarını (block space agreements), iş ortaklığı anlaşmalarını vb. kapsar.

*Stratejik:* Havayolunun ağı üzerinde yoğun kod paylaşımı ve pazarlama anlaşmalarını kapsar.

*Sermaye Ortaklığı:* Havayolları birbirlerinin hisse senetlerini alarak yatırım yaparlar.

Yapılan anlaşmalarla sağlanan faydalar anlaşmaların türüne göre veya derinliğine göre değişebilmektedir. Sıkı koordinasyon sonucu gelirlerin karşılıklı olarak artması ve maliyetlerin azaltılması mümkündür. Örneğin iş ortaklığı (joint venture) anlaşmaları ile bazı yükler için ortağının uygun uçağını kullanarak harcamalardan önemli derecede tasarruf sağlanabilmektedir.

Hava kargo sektöründe standartlaşan pratikler; sadece kargo taşıyan havayolu ve araçlar arasında önceden ödeme ya da bütünüyle kapasiteyi rezerve ettirme veya satın alacak sıkı anlaşmalar yapmaktır. (Hermann, Müller, & Crux, 1998; Pompeo ve Sapountzis, 2002). Yapılan anlaşmalar ve geliştirilen partnerlikler sayesinde hava kargo şirketi, kapasitesinin belli bir kısmını anlaşmalı olduğu forwarder veya entegre havayolu ile gerçekleştirir.

Hava kargo sektörünün pazar yapısına bakıldığında; ulaşım ağı, kalitesi ve fiyata bağlı olan müşteri talebini temel alarak yolcu havayolları ile taktiksel ya da stratejik ittifaklar yapan sadece kargo taşıyan havayollarının pazarda çekiciliğini ve ölçeğini artırması mantıklı görünmektedir. (Sales, 2016).

Sadece kargo taşıyan havayolu işletmelerinin tercih ettikleri havalimanını belirleyen etkenlerden en önemlileri forwarderların havalimanındaki varlığı ve bölgesel havalimanları için gece operasyonu yapabilmesidir. (Kupfer, Kessels, Goos, Van de Voorde, & Verhetsel, 2016). Havalimanlarının yaptıkları pazarlama uygulamaları ise sadece kargo taşıyan havayollarının havalimanı tercihinde kısmen etkili olmaktadır (Gardiner, Ison, & Humphreys, 2005).

### 3. UYGULAMA

IATA'nın yıllık olarak yayınladığı havayolu işletmelerinin yolcu ve yük taşıma verilerine göre ilk 25 havayolunu sıralamaktadır (International Air Transport Association, 2019). Yük taşıma sıralaması, taşınan yükün toplam ağırlığı ve taşınan yük-kilometre olarak iki farklı şekilde ve sıralamalar; yurtiçi, uluslararası ile ikisinin toplamı olarak üç şekilde verilmiştir. Çalışmada taşınan yük-kilometre verisine göre yapılan sıralama temel alınarak, genel ve uluslararası sıralamalarda toplam 9 sadece kargo taşıyan havayolları belirlenmiştir. Belirlenen havayolu işletmelerinin web siteleri, yıllık raporları, duyuruları ve dokümanları taranarak 7 sadece kargo taşıyan havayolu işletmesinin misyon ifadelerine ulaşılmıştır.

Alan yazında yer alan çalışmalar da incelenerek bu araştırmanın amaçları doğrultusunda aşağıdaki araştırma soruları belirlenmiştir;

Sadece kargo taşıyan havayolu işletmelerinin misyon ifadelerinde en az ve en çok rastlanan bileşenler nelerdir?

IATA'nın en çok yük-kilometre derecesine sahip olan ve sadece kargo taşıyan havayollarının misyon ifadeleri kurumsal eş biçimlilik kapsamında değerlendirildiğinde uyguladıkları stratejileri nelerdir?

Tablo 2'de misyon ifadeleri incelenmiş ve içeriğinde olan değişkenlerden "E" evet, "H" hayır" seçeneklerini temsil edecek şekilde oluşturulmuştur;

**Tablo 6** Sadece Kargo Taşıyan Havayolu İşletmelerinin Misyon İfadeleri Bileşenleri

Sadece Kargo Taşıyan Havayolları	Müşteriler	Ürünler/Hizmetler	Pazarlar	Teknoloji	Sürdürülebilirlik, Büyüme, Karlılık Hedefleri	Felsefesi	Benlik Kavramı	Arzu Edilen Kamu İmajı	Çalışanlara Karşı Sorumluluğu	Stratejik Ortaklık	Toplam Bileşen Sayısı
AirBridgeCargo Airlines	E	E	E	H	H	E	E	H	E	E	6
Polar Air Cargo	E	E	E	H	E	E	E	H	E	E	8
Atlas Air	H	H	H	H	H	E	H	H	H	H	1
Cargolux	E	H	H	H	E	E	H	H	E	H	4
Kalitta Air	E	H	H	H	E	H	H	H	E	H	3
Nippon Cargo Airlines	E	E	E	H	E	E	E	E	E	H	8
ABX Airlines	E	H	H	H	E	E	H	E	E	E	5

Yazarlar, misyon ifadelerinin içerik analizi kapsamında birbirlerinden bağımsız olarak çalışmış ve araştırma sonrasında %91 oranında benzerlik tespit edilmiş, kalan kısım ise ortak karar alınamayan ifadeler olarak tekrar düzenlenmiştir.

Tablo-2'de Polar Air Cargo ve Nippon Cargo Havayolları, misyon ifadeleri içeriklerine göre en yüksek skorları elde etmişlerdir. En düşük skora ise Atlas Cargo sahiptir.

#### 4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA

Sadece kargo taşıyan havayolu işletmelerinin misyon ifadeleri tek tek analiz edilmiş ve içerik bileşenleri literatürdeki çalışmalardan hareketle incelenmiştir.

Aşağıdatablo 3'te sadece kargo taşıyan havayolu işletmelerinin misyon ifadelerindeki bileşenlerinin sayıları ve genel içerisindeki oranları bulunmaktadır;

**Tablo 7** Sadece Kargo Taşıyan Havayolu İşletmelerinin Misyon İçeriği Bileşen Analizi ve Oranları

BİLEŞENLER	SAYI	ORAN
Müşteriler	6	%85,71
Ürünler/Hizmetler	3	%42,85
Pazarlar	3	%42,85
Teknoloji	0	0
Sürdürülebilirlik, Büyüme, Karlılık Hedefleri	5	%71,43
Felsefesi	6	%85,71
Benlik Kavramı	3	%42,85
Arzu Edilen Kamu İmajı	2	%28,57
Çalışanlara Karşı Sorumluluğu	6	%85,71
Stratejik Ortaklık	3	%42,85

Tabloda sadece kargo taşıyan havayolu işletmelerinin misyon ifadelerinde en sık kullanılan bileşen, %85,71 oranıyla “müşteri”, “felsefesi” ve “çalışanlara karşı sorumluluğu” şeklindedir. Bu kapsamda sadece kargo taşıyan havayolu işletmelerinin; misyon ifadelerinden öncelikli olarak müşterilerine önem verdikleri, işletmelerinin değer, inanç ve beklentilerini oluşturan felsefelerinin tüm paydaşlar tarafından anlaşılmasını istedikleri ve son olarak çalışanlarına karşı sorumluluk çerçevesinde operasyonlarının sürdürüldüğünün bilinmesini istedikleri ifade edilebilir.

Sadece kargo taşıyan havayolu işletmelerinin misyon ifadelerinde sık kullanılan diğer bir bileşen ise %71,43 oranıyla “sürdürülebilirlik, büyüme ve karlılık hedefleri” ifadeleridir. Sadece kargo taşıyan havayolu işletmelerinin misyon ifadelerinde; ekonomik, büyüme ve sürdürülebilirlik hedeflerini sık bir şekilde ifade ettikleri söylenebilir.

Sadece kargo taşıyan havayolu işletmelerinin misyon ifadelerinde kısmen de olsa %42,85 oranıyla “ürünler/hizmetler”, “pazarlar”, “benlik kavramı” ve “stratejik ortaklık” bileşenlerine vurgu yapıldığı söylenebilmektedir. Ürünler/hizmetleri ifade etmeleri, işletmelerin hava kargo sektöründe faaliyet gösterdiklerinin potansiyel tüketiciler tarafından bilinmesini istedikleri şeklinde yorumlanabilir. Pazarlar bileşenini ifade etmeleri, hangi pazarda faaliyet gösterdiklerinin veya hangi ülkeyi ya da kıtayı operasyonel anlamda temsil ettiklerinin vurgulanması olarak ifade edilebilir. Ardından sadece kargo taşıyan havayolu işletmelerinin misyon ifadelerinde yer alan diğer bir kavram olarak benlik kavramı vurgulanmaktadır. Benlik kavramının misyon ifadesinde vurgulanmasıyla sadece kargo taşıyan havayolu işletmelerinin rakiplerinden ayırt edici rekabet avantajlarını ön plana çıkarmak istedikleri söylenebilir. Son olarak yine %42,85 oranıyla ifade edilen “stratejik ortaklık” kavramı sadece kargo taşıyan havayolu işletmelerinin neredeyse yarısının bu kavramı vurguladığı söylenebilir. Stratejik ortaklık kavramı günümüzde işletmelere özellikle dinamik küresel pazar ortamında gerçekleştirdikleri stratejik anlaşmalar ile çeşitli operasyonel ve stratejik faydalar sağlamaktadır.

Sadece kargo taşıyan havayolu işletmelerinin misyon ifadeleri incelendiğinde; çok az vurgulanan diğer bir bileşen ise %28,57 oranıyla “arzu edilen kamu imajı” bileşenidir. Sadece kargo taşıyan havayolu işletmeleri misyon ifadelerinde; sosyal, toplumsal ve çevresel duyarlılıklarını vurgulamamıştır. Hâlbuki sosyal,



toplumsal ve çevresel duyarlılıklar işletmelerin sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşımakta olup hava kargo işletmelerinin karbon salınımı, kimyasal atıklar gibi olumsuz çevresel etkilerini en aza indirmeleri ve halkla ilişkiler çalışmaları ile sosyal ve toplumsal duyarlılıklarını ön plana çıkarmaları sürdürülebilirlik açısından önem taşımaktadır.

Sadece kargo taşıyan havayolu işletmelerinin misyon ifadelerinde dikkat çekici olarak hiç paylaşılmayan bileşen “teknoloji” bileşenidir. Günümüzde havacılıkta ve hava kargo işletmelerinde kullanılan gelişmiş operasyonel teknolojilerin kullanıldığı göz önünde alındığında, işletmelerin misyon ifadelerinde teknoloji bileşenini kullanmamaları büyük bir eksiklik olarak değerlendirilmektedir. Küreselleşmenin etkisiyle yaygın olarak kullanılan teknolojiler bazı işletmelerin diğer işletmelerden ayırt edici rekabet avantajı elde etmesinde katalizör bir etki yaratmıştır. Bu açıdan bakıldığında sadece kargo taşıyan havayolu işletmelerinin kullandıkları güncel teknolojilerin misyon ifadelerinde vurgulanması gerektiği söylenebilir.

Öte yandan sadece kargo taşıyan havayolu işletmelerinin misyon ifadelerinde “teknoloji” ve “arzu edilen kamu imajı” bileşenlerinin az vurgulanması alan yazında yer alan çalışmalarda da ön olana çıkmıştır. Örneğin; Kemp ve Dwyer 2003 yılında, uluslararası operasyonlar gerçekleştiren 50 havayolu işletmesinin misyon ifadelerini incelemiş ve bileşenler arasından en az vurgulanan ifadelerin teknoloji ile arzu edilen kamu imajı olduğu belirtilmiştir (Kemp ve Dwyer, 2003). Geleneksel hava kargo işletmeleri düşük kar marjı nedeniyle birçok farklı stratejik ortakla çalışmaya mecburdur. Örneğin, Atlas Cargo işletmesi DHL firmasıyla 2006 yılında yirmi yıllık ticari anlaşma gerçekleştirmiş ve böylece DHL pazarda uçak ve kargo kapasitesini arttırmıştır (Post ve Parcel, 2006). Entegre hava kargo taşıyıcıları ticari, stratejik ve sermaye ortaklığı tarzında çeşitli anlaşmalarla pazarda birçok ortak edinmek durumundadır. Tablo 4’te çalışmada belirlenen sadece kargo taşıyan havayollarının dünyadaki başlıca entegre hava kargo işletmeleriyle yaptıkları anlaşmaların karşılaştırılması verilmiştir;

**Tablo 8** Sadece Kargo Taşıyan Havayolları ile Entegre Hava Kargo İşletmeleri Stratejik Ortaklık Tablosu

Havayolu	DHL	UPS	FedEx	TNT	Diğer
AirBridgeCargo Airlines	✓	✓	–	✓	✓
Polar Air Cargo	✓	–	–	–	✓
Atlas Air	✓	✓	✓	–	✓
Cargolux	✓	✓	–	–	✓
Kalitta Air	✓	–	–	–	✓
Nippon Cargo Airlines	–	✓	–	–	✓
ABX Airlines	✓	✓	–	✓	✓

Tablo içeriği havayolu işletmelerinin internet sitelerinde verdiği bilgiler ile akademik yayınlar ve haber sitelerinin paylaştığı bilgiler doğrultusunda harmanlanarak oluşturulmuştur. Sadece kargo taşıyan havayolu işletmelerinin hepsinin pazarda en az bir büyük entegre hava kargo işletmesi ile anlaşmasının bulunması ön plana çıkmakta ve anlaşma yaptıkları müşterilerinin büyük bir çoğunluğunu forwarderlar oluşturmaktadır. Bir resmi havayolu işletmesi olmayan DHL firmasının diğer işletmelerle yoğun stratejik anlaşmaları bulunması dikkat çekicidir. FedEx'in diğer havayolu işletmelerine göre en fazla uçak filosuna sahip olması nedeniyle sadece kargo taşıyan havayolu işletmeleriyle en az stratejik ortaklığı bulunması olağan olarak değerlendirilmiştir.

### 5. SONUÇ

Çalışmada stratejik yönetim kapsamında kurumsal eş biçimlilik kavramı, hava kargo işletmelerinden sadece kargo taşıyan havayolu işletmelerinin misyon ifadeleri özelinde incelenmiştir. Sadece kargo taşıyan havayolu işletmeleri olarak Uluslararası Hava Taşımacıları Birliği'nin 2019 yılında yayınlamış olduğu sıralama temel alınıp yedi havayolu işletmesi seçilmiştir. Misyon ifadeleri hava kargo işletmelerinin internet sitelerinden, yıllık raporlarından ve dokümanlarından elde edilmiştir. Elde edilen misyon ifadeleri, David ve David tarafından 2017 yılında yazılan kitapta değerlendirilen etkili bir misyon ifadesinde bulunması gereken 9 temel bileşen ve alan yazındaki misyon ifadeleri özelinde yapılan çalışmalardan elde edilen bir bileşenle birlikte uyarlanarak toplamda on bileşen olarak çalışmada incelenmiştir. Analiz sonucunda; sadece kargo taşıyan havayolu işletmelerinin misyon ifadeleri bileşenleri tablo halinde sunulmuş ve değerlendirmeler yapılmıştır. Bu değerlendirmelerden ön plana çıkan bileşenleri %85,71 oranıyla “müşteri”, “felsefesi” ve “çalışanlara karşı sorumluluğu” şeklindedir. Bu kapsamda sadece kargo taşıyan havayolu işletmelerinin misyonlarında öncelikli olarak müşterilerine önem verdikleri, işletmelerinin değer, inanç ve beklentilerini oluşturan felsefelerinin tüm paydaşlar tarafından anlaşılmasını ve son olarak çalışanlarına karşı sorumluluk çerçevesinde operasyonlarının sürdürüldüğünün bilinmesini istedikleri ifade edilebilir. Ayrıca, sadece kargo taşıyan havayolu işletmeleri temelde bir hizmet işletmesi olarak konumlandırıldıkları için alan yazındaki diğer çalışmalara benzer olarak “müşteri” kavramının ön plana çıkmasının beklenen bir sonuç olduğu değerlendirilmektedir (Kemp ve Dwyer, 2003; Sales, 2016). Öte yandan incelenen misyon ifadelerinde dikkat çekici olarak hiç paylaşılmayan bileşen “teknoloji” olarak belirlenmiştir. Hava kargo pazarında günümüzde kullanılan teknolojiler göz önüne alındığında misyon ifadelerinde teknoloji bileşeninin olmaması dikkat çekici unsur olarak göze çarpmaktadır. Benzer duruma alan yazında havacılık endüstrisi özelinde yapılan çalışmalarda da rastlanılmıştır (Kemp ve Dwyer, 2003; Köse ve Aygün, 2018). Günümüzde rekabet başta olmak üzere birçok unsur üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilere sahip olan teknoloji unsurunun misyon ifadelerinde yer alması beklenmektedir. Tüm bunlara ek olarak, alan yazında yer alan çalışmalar incelendiğinde sadece kargo taşıyan

havayolu işletmelerinin stratejik ortaklık sayesinde sürdürülebilirliklerini arttırdıkları ve teknoloji sayesinde ise operasyonel verimliliklerini sağladıkları değerlendirilmektedir. Çalışma bulgusunda ortaya çıkan bu bileşenlerin misyon ifadelerinde gereğinden az kullanılması nedeniyle sadece kargo taşıyan havayolu işletmelerinin misyon ifadelerini yeniden gözden geçirmelerinin faydalı olabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırma kapsamında incelenen yedi havayolu işletmesinden dördünde, bileşenlerden beş ya da daha fazlasının ortak bir şekilde bulunduğu tespit edilmiştir. Sadece kargo taşıyan havayolu işletmelerinin misyon ifadelerinin genel olarak benzeştiği söylenebilmektedir. Ayrıca çalışmada sadece kargo taşıyan havayolu işletmelerinin misyon ifadelerinde en az ve en sık vurgulanan bileşenler de belirlenmiştir.

Sadece kargo taşıyan havayolu işletmelerinin misyon ifadelerinde en sık vurgulanan kavramlardan müşteriler, felsefe ve çalışanlara karşı sorumluluğu yer almaktadır. Bu yönüyle değerlendirildiğinde sadece kargo taşıyan havayolu pazarında yer alan işletmelerin normatif kurumsal eş biçimci bir yapıda olduğu değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bolat, T., ve Seymen, O. (2006). Yönetim ve Örgüt Düşüncesinde Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık ve Kurumsal Eşbiçimlilik. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 223-254.
- David, F., ve David, F. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach Concepts and Cases*. London: Pearson Education Limited.
- DiMaggio, P., ve Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 147-160.
- Feng, B., Li, Y., ve Shen, Z. (2015). Air Cargo Operations: Literature REview and Comparison with Practices. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 263-280.
- Gardiner, J., Ison, S., ve Humphreys, I. (2005). Factors Influencing Corgo Airlines' Choice of Airport: An International Survey. *Journal of Air Transport Management*, 393-399.
- Harvey, G. (2007). *Management in the Airline Industry*. Abingdon: Routledge.
- Hermann, N., Müller, M., ve Crux, A. (1998). Pricing and Revenue Management Can Reshape Your Competitive Position in Today's Air Cargo Business. G. Butler, ve M. Keller içinde, *Handbook of Airline Marketing* (s. 387-410). New York: McGraw-Hill.
- Intenational Civil Aviaiton Organization. (2016). *Manual on the Regulation Of International Air Transport (Doc 9626)*. Montréal, Quebec, Canada: ICAO.

- International Air Transport Association. (2019). *World Air Transport Statistics (WATS)*. Montreal, Canada: IATA.
- International Air Transport Association. (2020, 19 05). *Air Cargo Matters*. IATA: <https://www.iata.org/en/programs/cargo/sustainability/benefits/> adresinden alındı
- International Civil Aviation Organization. (2017). *Annex-9 Facilitation*. Montréal, Quebec, Canada: ICAO.
- Kemp, S., ve Dwyer, L. (2003). Mission Statements of International Airlines: A Content Analysis. *Tourism Management*, 635-653.
- Koçel , T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul : Beta Yayınları.
- Köse, B.Ç. ve Ayhün, S.E. (2018). Kurumsal Eşbiçimlilik Kapsamında Havayolu İttifaklarının Misyon İfadelerinin İncelenmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 533-550.
- Kupfer, F., Kessels, R., Goos, P., Van de Voorde, E., ve Verhetsel, A. (2016). The Origin-Destination Airport Choice for All-Cargo Aircraft Operations in Europe. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 53-74.
- Kupfer, F., Meersman, H., Onghena, E., ve Vande Voorde, E. (2017). The Underlying Drivers and Future Development of Air Cargo. *Journal of Air Transport Management*, 6-14.
- Merkert, R., Van de Voorde, E., ve De Vit, J. (2017). Making or Breaking Key Success Factors in the Air Cargo Market. *Journal of Air Transport Management*, 1-5.
- Meyer, J., ve Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 340-363.
- Morrell, P., ve Klein, T. (2012). *Moving Boxes by Air: The Economics of International Air Cargo*. Abingdon, UK: Routledge.
- Onghena, E. (2013). *From Cost Strcture to Strategy: The Impact of the Cost Structure on the Strategic Behaviour of Integrators*. Antwerpen, Belgium: University of Antwerp Doctoral Dissertation.
- Özen, Ş. (2019). Yeni Kurumsal Kuram. D. Taşcı, U. Koç, Y. Sayılar, Ç. Önder, N. Wastı, J. Aytemur, ve E. Erdemir içinde, *Örgüt Kuramı* (s. 120-138). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset.
- Pompeo, L., ve Sapountzis, T. (2002). Freight Expectations. *The McKinsey Quarterly*, 90-99.
- Post ve Parcel. (2006, 10 16). *Atlas Air Worldwide Holdings and DHL to Form Strategic Partnership*. Post ve Parcel: <https://postandparcel.info/15942/news/atlas-air-worldwide-holdings-and-dhl-to-form-strategic-partnership/> adresinden alındı

- Reis, V., ve Silva, J. (2016). Assesing the Air Cargo Business Models of Combination Airlines. *Journal of Air Transport Management*, 250-259.
- Sales, M. (2016). *Aviation Logistics: The Dynamic Partnership of Air Freight and Supply Chain*. London, UK: Kogan Page Publishers.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2013). *Hava Ulaşımını Kolaylaştırma Yönetmeliği*. Ankara: SHGM.
- Uhlman, K. (2006). *Corporate Transformations and Colloborative Partnerships in Mission Critical Facilities: A Delphi Study*. Arizona: University of Phoenix Doctoral Dissertation.
- Ülgen, H., ve Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Wensveen, J. G. (2011). *Air Transportation: A Management Perspective*. Burlington: Ashgate Publishing Limited.

## SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA İŞ GÜVENLİĞİ İŞ STRESİNİ ETKİLER Mİ? DAĞITIM ADALETİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Ömer TURUNÇ<sup>1</sup>  
İrfan AKKOÇ<sup>2</sup>  
Abdullah ÇALIŞKAN<sup>3</sup>

### Özet

Çalışma yaşamındaki değişim ve dönüşümler işletmeler ve çalışanların beklentilerini ve yaşamlarını da etkilemektedir. Nitelikli çalışanları işletmede tutulmasında önemli bir faktör haline gelen stresiz çalışma ortamı da pek çok beklentiyi kapsayan önemli ve yönetilmesi her gün daha zor hale gelen bir olgu haline gelmiştir. İş stresini etkileyen çok sayıda faktör olmasına karşın iş güvenliğinin çalışanlar için önemi giderek artmaktadır. Teknoloji ve beklentiler çerçevesinde iş yaşamının mesai saatleri dışına taşmasıyla oluşan çatışmaların da çalışan yaşamında önemli bir sorun haline geldiği görülmektedir. Algılanan adaletin çalışan beklentilerini dengeleyen önemli bir değişken olduğu bilinmektedir. Bu çerçevede, sağlık sektöründe (n=366) uygulanan nicel bir çalışma ile iş güvenliğinin iş stresine etkisi ve bu ilişkide dağıtım adaletinin rolü araştırılmıştır. Elde edilen bulgular iş güvenliğinin çalışanların iş stresinde anlamlı etkisi olduğunu ve dağıtım adaletinin bu ilişkide düzenleyici rolü olduğunu göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş güvenliği, iş stresi, dağıtım adaleti, sağlık sektörü

## DOES WORK SAFETY AFFECT JOB STRESS IN HEALTHCARE WORKERS? THE MODERATING ROLE OF DISTRIBUTIVE JUSTICE

### Abstract

Changes and transformations in working life also affect the expectations and lives of businesses and employees. Stress free work place, which has become an important factor in keeping qualified employees in the business, has also become an important phenomenon that covers many expectations and becomes more difficult to manage every day. Although there are many factors affecting job stress, the importance of work safety for employees is increasing. Within the framework of technology and expectations, it is seen that conflicts arising from the overflow of working life outside of working hours also become an important problem in working life. It is known that perceived justice is an important variable that balances employee expectations. In this context, the effect of work safety on job stress and the role of distributive justice in this relationship is investigated by a quantitative study applied in the health sector (n=366). The findings showed that work safety has a significant effect on employee job stress and that distributive justice has a moderating role in this relationship.

**Keywords:** work safety, job stress, distributive justice, healthcare sector.

### GİRİŞ

Günümüzde yöneticiler tarafından yüksek performans beklentileri ve çalışanların iş ve iş dışı birçok problemle uğraşma zorunlulukları nedeniyle işgörenlerin yaşadıkları stres sık sık gündeme gelmektedir (Vokić ve Bogdanić, 2007). İş ortamında çalışanların yaşadıkları stres iş stresi olarak tanımlanmakta ve kişilerin kendilerine, işin niteliğine, iş dışı faktörlerin etkisine bağlı olarak çalışanların yaşadıkları stres seviyesi değişmektedir. Stres uyarıcıdan farklıdır ve

<sup>1</sup> Prof. Dr. Antalya Bilim Üniversitesi, İİSBF, işletme [omer.turunc@antalya.edu.tr](mailto:omer.turunc@antalya.edu.tr)

<sup>2</sup> Doç. Dr., Antalya Bilim Üniversitesi, [dr.irfanakkoc@gmail.com](mailto:dr.irfanakkoc@gmail.com)

<sup>3</sup> Prof. Dr., Toros Üniversitesi, [abdullah.caliskan@toros.edu.tr](mailto:abdullah.caliskan@toros.edu.tr)

uyarıcının bir derece ilerisidir (Güçlü, 2001: 92). Uyarıcı sadece vücutta herhangi bir tepkiye sebep olurken stres ise dayanma eşiğini aşan uyarıcılar nedeniyle vücudun dengesinin bozulmasına sebep olmaktadır. Gerilim ise stresin sonucudur ve stres nedeniyle vücutta ortaya çıkan bir tepkidir (Şahin, 1995:73). Geleneksel olarak iş sağlığı ve güvenliği; işle ilgili veya işe etki eden kimyasal, biyolojik, fiziksel maruz kalmalara, zararlara, hastalıklara, uyumsuzluklara ve yaralanmalara odaklanmıştır. İşle ilgili psikolojik riskler, özellikle gelişmekte olan ülkelerde yoğun olarak ihmal edilmektedir, neden ve sonuçları yeteri kadar anlaşılamamıştır (WHO, 2007:9). Yetişkinlerin uyanık zamanlarının üçte birini işte geçirdiği (Harter vd., 2003:206) ve iş tatmininin toplam tatminin dörtte birini oluşturduğu dikkate alındığında; işin duygusal, fiziksel, kimyasal ve biyolojik boyutlarını içeren örgütlerdeki iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları tüm işverenlerin ilgilenmesi gereken bir konu olmaktadır.

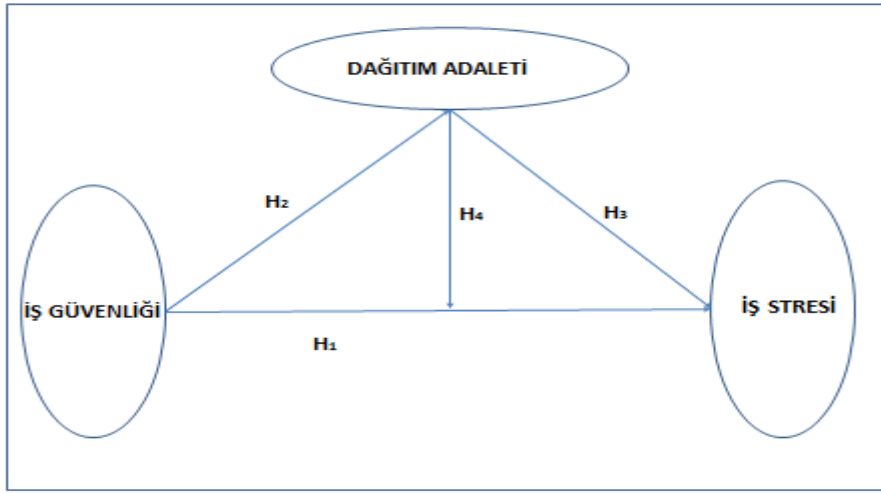
Örgütsel adalet, kazanılanların dağıtılmas ve dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürler ve bireyler arası etkileşimi gerektirdikleri ile ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlarla açıklanmaktadır (Folger vd., 1998; Greenberg, 1990). Organizasyondaki adalet çalışanın işyerindeki davranışının ya da alışkanlıklarının önemli bir belirleyicisidir (McFarlin ve Sweeney, 1992). Örgütsel adalet, çalışanların örgütsel çıktıların dağıtımında, kararların alınması sürecinde ve çalışanların birbirine veya yöneticilerin çalışanlara davranışlarında eşitlik ilkesine uyulup uyulmadığına ilişkin algılarıdır (Folger ve Cropanzano, 1998). Çalışanlar genellikle kendilerine adil davranılıp davranılmadığına; kendilerinin organizasyona verdiği çaba, zaman ve buna benzer katkılar ile bunun karşılığında organizasyondan elde ettiği ücret, terfi gibi kazançlarını karşılaştırarak yapmaktadır. Bu karşılaştırmalar sonucunda, çalışanlar örgütsel adalet bağlamında organizasyonundaki kaynakların dağıtımına ilişkin adil davranıldığına yani “dağıtım adaleti” algısına, bunlarla ilgili alınan kararlardaki yöntem ve süreçlerle ilgili “prosedürel adaleti” algısına ve son olarak bu prosedürün uygulanması esnasındaki bireyler arası etkileşimiyle ilgili “etkileşim adaleti” algısına sahip olmaktadır.

Bu kapsamda çalışmanın sorunsalı olarak; iş yükünün ve riskin yüksek olduğu sağlık sektöründe olumsuz iş güvenliği koşullarının çalışanların iş stresini artırıp artırmadığı ve bu ilişkide dağıtım adaletinin düzenleyici bir rolü olup olmadığının araştırılması belirlenmiştir.

## YÖNTEM

Araştırmanın evrenini Antalya’da faaliyet gösteren sağlık sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Antalya faaliyet gösteren kamu hastaneleri çalışanları arasında basit tesadüfi yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Bu işletmelerde yaklaşık 5000 kişi çalışmaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5’lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 351 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1986). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 400 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 366 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir. Araştırma modeli ve hipotezler şekil 1 de sunulmuştur.

İşletmelerin iş güvenliği düzeyini belirlemek için Hayes ve arkadaşları (1998)'nın geliştirdiği Gyekye ve Salminen (2005)'nin çalışmasında kullanılan 50 soruluk ölçeğin 10 maddeli olan iş güvenliği ölçeğinin 1 madde eksiltilmiş halinden yararlanılmıştır. Dağıtım adaleti düzeylerini ölçmek için Moorman (1991) tarafından geliştirilen ve Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geçerleme çalışması yapılan üç boyutlu ölçeğin 5 maddeli dağıtım adaleti boyutu, Çelik ve arkadaşları (2014) tarafından geçerlenen haliyle kullanılmıştır. Çalışanlarda algılanan stresi ölçmek üzere Cohen, Kamarck ve Mermelstein (1983) tarafından geliştirilen Küçükusta (2007) tarafından kullanılan 4 maddeli ölçek uyarlanarak uygulanmıştır.



Şekil 1. Araştırma modeli ve hipotezler

İş güvenliğinin çalışanların iş stresine etkisini ve bu etkide algılanan dağıtım adaletinin düzenleyici (moderating) rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmada, hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır.

Hipotezleri sınamak için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde İş güvenliği (İG) bağımsız değişken, İş stresi (STR) bağımlı değişken ve dağıtım adaleti (DA) da düzenleyici (moderatör) değişken olarak modele dâhil edilmiştir (Tablo 1). İG ve DA modele dâhil edilirken merkezileştirilmiştir (Cohen vd., 2003).



**Tablo 1:** Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

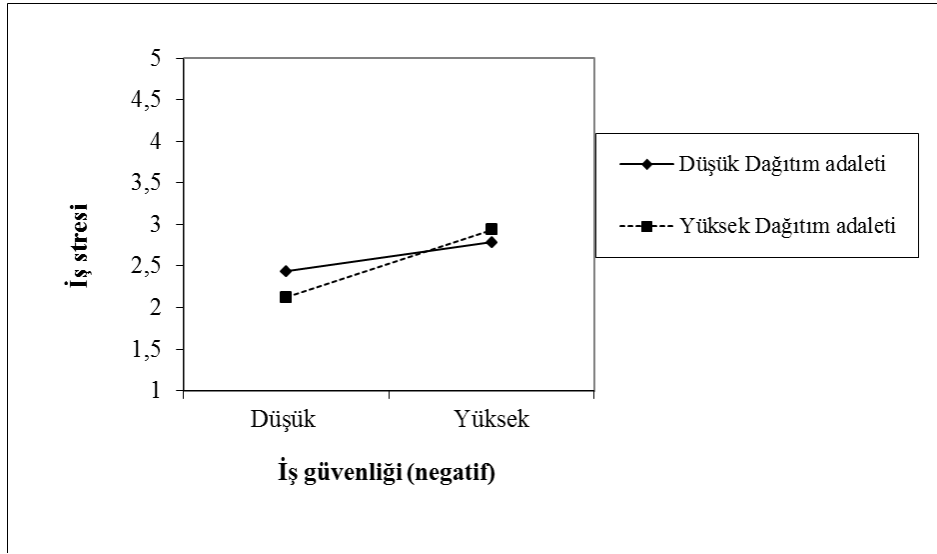
Değişkenler	İş Stresi		
	1.Aşama	2.Aşama	3.Aşama
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Yaş	.022	.028	.015
Çalışma süresi	-.057	-.053	-.04
İş güvenliği (İG)	.31***	.30***	.31***
Dağıtım adaleti (DA)		-.03	-.04
İGx DA			.14*
$R^2$	.09	.09	.11
Düz. $R^2$	.08	.08	.10
F	10,8***	8,2***	7,92***

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Tablo 1’de sunulan analiz sonuçlarına göre İG ile STR ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu ( $\beta = .31$ ;  $p < .001$ ) görülmüştür. Böylece **Hipotez 1** desteklenmiştir. Bu sonuçlara göre iş güvenliği (negatif) iş stresini arttıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine bu analiz sonucunda dağıtım adaletinin iş stresi üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ( $\beta = -.033$ ;  $p > .05$ ). Böylece **Hipotez 3** desteklenmemiştir.

Düzenleyici (moderatör) değişken, bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü etkileyen bir değişkendir (Baron ve Kenny, 1996, s. 1174). Son aşamada 4’ncü hipotezi sınamak üzere Tablo 1’deki çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre DA’nın düzenleyici etkisi incelenmiştir. Analiz sonunda DA, İG-STR arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bunun yanında ilişkinin yönüyle ilgili daha detaylı inceleme yapmak için Cohen ve arkadaşları (2003) tarafından önerilen süreç izlenmiştir. Bu kapsamda düzenleyici değişken olan DA’nın düşük ve yüksek olduğu durumda İG-STR arasındaki ilişkilerin anlamlılığı çizilen regresyon eğrisiyle sınanmıştır (Aiken ve West, 1991).

Yapılan derinlemesine analizler sonucunda Şekil 2’de görüldüğü gibi İG-STR arasındaki ilişki DA hem düşükken hem de yüksekken pozitif ve anlamlıdır. Yüksek iken eğimin yüksek olması DA yüksek iken İG’nin STR üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğunu göstermiştir. İG ve DA etkileşimleri neticesinde tüm modelin varyansının % 12’sini açıklandığı saptanmıştır. Bu durumda **Hipotez 4** kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle DA bu ilişki kapsamında düzenleyici etkiye sahiptir.



### 3. SONUÇ

Araştırma sonucunda Antalya bölgesinde faaliyet gösteren kamu hastanelerinde çalışan personelin yaşadıkları iş ortamlarındaki güvenlik algıları ile yaşadıkları stres arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerde etkisi olduğu düşünülen faktörler araştırılmıştır.

Sağlık çalışanlarının olumsuz iş güvenliği algılarının iş stresi düzeylerini artırdığı belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgu beklendi bir bulgudur. Olumsuz algılanan iş güvenliği koşulları pek çok riskin öncülü olduğundan çalışan tutum ve davranışları üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır.

Her ne kadar olumsuz koşullar çalışanları olumsuz yönde etkilese de bazı girdilerin çalışanların bu algılarını düzenleyebileceğinden hareketle dağıtım adaletinin bu ilişkideki rolü araştırılmıştır. Nitekim dağıtım adaleti iş stresini azaltan bir değişken olduğundan iş güvenliği-stres ilişkisini farklılaştırabileceği değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları dağıtım adaletinin iş güvenliği-iş stresi ilişkisinde düzenleyici rolü olduğunu göstermiştir. Bu bulgu yazında yeterli düzeyde araştırılmamış bir bulgu olması itibarı ile önemsenmektedir. Bulgu derinlemesine irdelenmiş ve dağıtım adaletinin düşük ve yüksek algılandığı durumlardaki düzenleyici etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular dikkat çekicidir. Çünkü dağıtım adaleti hem yüksekken hem de düşükken düzenleyici etkiye sahiptir. Ancak beklendiği üzere yüksek DA düzeyinde daha güçlü azaltıcı yönde bir düzenleyici etki gözlemlenmiştir. Bu bulgu beklendi bir sonuç değildir. Nitekim dağıtım adaletinin daha yüksek olduğunda olumsuz koşulların iş stresini azaltıcı bir rol oynamaması beklendi bir durum değildir. Bu bulgunun kaynağı konusunda net kuramsal altyapı bulunmamasına karşın çalışmanın uygulandığı sektörün kamu olmasının ve gelir adil olsa bile yüksek olmamasının bu bulgunun muhtemel nedeni olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada daha önce sınırlı oranda araştırılmış bir konunun sağlık sektöründe ortaya konulmuş olmasının yazına ve yöneticilere katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın çeşitli kısıtları bulunmaktadır. Araştırmanın tek sektörde ve sınırlı bir coğrafyada yapılmış olması ve çalışmanın boylamsal olmaması çalışmanın en

önemli kısıtlarıdır. Ancak araştırmanın, metodolojisini güncel olması ve daha sınırlı sayıda çalışılmış bir konuyu ortaya koyarak nispeten farklı bulgulara ulaşılmış olmasının alana katı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bundan sonra bu alanda araştırma yapacak olan araştırmacılara, iş güvenliği-kariyer memnuniyeti ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici etkilerini araştırmaları önerilmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51,1173-1182.
- Cohen, W.M. ve Levinthal, D.A. (1990). Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovative, *Administrative Science Quarterly*, 35,128-152.
- Çelik,M, Turunç, Ö ve Bilgin, N.(2014) . Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisi: Çalışanların İyilik Halinin Düzenletici Rolü, *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi* ss.559-587,
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resources management*. Thousand Oaks, London: Sage Publications.
- Folger, R. ve Cropanzano, R.S., (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, Thousand Oaks, CA: Sage,
- Greenberg, J. (1990). Looking Fair Us Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice,(Ed.) Staw, B.M., Cummings, L.L., *Research in Organizational Behavior*, Jai Press, Greenwich, Ct, Vol. 12, ss.111-57.
- Güçlü, N.(2001). Stres Yönetim, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21(1): 91-109.
- Gyekeye SA, Salminen S. (2005). Are “good soldiers” safety conscious? An examination of the relationship between organizational citizenship behaviours and perception of workplace safety. *Social Behaviour and Personality: An International Journal*. 33(8):805-20.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., ve Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, 2, 205-224.
- Hayes, B., Perander, J., Sniecko, T., ve Trask, J. (1988). Measuring perceptions of workplace safety:
- Mcfarlin, D.B. ve Sweeney, P.D. (1992) Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes, *Academy of Management Journal*, 353, ss. 626- 637.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6): 845-855.
- Niehoff, R. T. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36 (3): 527-556
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.

- Şahin, N.H. (1995). Stresle Başa Çıkma. Olumlu Bir Yaklaşım. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Vokić, N. P. ve Bogdanić, A. (2007). Individual Differences and Occupational Stress Perceived: A Croatian Survey. Working Paper Series.
- WHO (2007). Raising Awareness of Stress at Work in Developing Countries Protecting Workers' Health Series No. 6; WHO Press, Geneva, Switzerland.

## SAĞLIK SEKTÖRÜNDE İŞİN ANLAMININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİNDE UMUDUN ARACILIK ROLÜ

Tuğba ERHAN<sup>1</sup>  
Seher YASTIOĞLU<sup>2</sup>  
Hasan Hüseyin UZUNBACAK<sup>3</sup>

### Özet

Örgütler yüksek üretkenlik, sürdürülebilirlik, rekabet avantajını koruma gibi hedefleri elde etmenin mutluluk, genel tatmin, iyimserlik ve meslek aşkı düzeyinin yüksek olduğu çalışanlar ile mümkün olabileceğinin farkındadır. Bu farkındalığın özellikle beklenmedik bir şekilde tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 salgını ile de belirli düzeyde artış gösterdiği düşünülmektedir. Hem bireyler hem de örgütler için diğer travmatik ve stresli olaylar ya da zorluklardan farklı olarak COVID-19 salgınının yıkıcı etkileri beklenmeyen bir duruma olumsuz bir duyguyu tecrübe etmekle eş zamanlı olumlu bir bakış açısına sahip olmanın da önemini vurgulamaktadır. Ancak çoğunlukla salgının olumsuz etkilerine odaklanılmaktadır. Öte yandan, özellikle sağlık sektörünün her kademesinde çalışanlarını etkisi altına alan salgın koşulları aynı zamanda sağlık çalışanlarının iş yükünü ve sorumluluklarını önemli ölçüde arttırmaktadır. Bu çalışmada salgın koşullarında pozitif psikoloji değişkenlerinden olan umudun işin anlamı ve iş tatmini ilişkisindeki aracılık rolü araştırılmıştır. Nicel araştırma tekniklerinden anket yöntemi kullanılarak yürütülen çalışmanın örneklemini Isparta'daki özel ve kamu hastanelerinde görev yapan sağlık personeli oluşturmaktadır. Çalışmanın sonuçları işin anlamı ve iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, pozitif psikoloji değişkenlerinden biri olan umudun işin anlamı ve iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Tatmini, İşin Anlamı, Umut, Sağlık Çalışanları

## THE MEDIATING ROLE OF HOPE ON THE EFFECT OF WORK MEANING AND JOB SATISFACTION

### Abstract

Organizations have the awareness of keeping the high productivity level, sustainability, and competitive advantage is possible to have employees with high levels of happiness, general satisfaction, optimism, and sense of calling. It is considered that this awareness has increased respectively specifically during the COVID-19 pandemic which unexpectedly has been affecting the whole world. Devastating effects of COVID-19 pandemic, unlike other traumatic and stressful events or challenges for both individuals and organizations, high light the importance of having positive aspects towards the unexpected experiencing the negative simultaneously. However, mostly the negative effects of the pandemic have been focused. On the other hand, the whole work force of health care has been affected deeply and the pandemic conditions significantly increased the workload and responsibilities of health care employees. In the current study, the mediating role of hope which is one of the positive psychology variables in the relationship between work meaning and job satisfaction was investigated during the pandemic period. The sample of the study, which is carried out using the questionnaire method, one of the quantitative research techniques, consists of the health care employees working in private and public hospitals in Isparta. Results of the study indicated the positive and significant relationship between work meaning and jobs satisfaction. Besides, being one of the positive psychology variables "hope" had a mediator role in the relationship between work meaning and job satisfaction.

**Keywords:** Job Satisfaction, Work Meaning, Hope, Healthcare Employees

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [tugbaerhan@sdu.edu.tr](mailto:tugbaerhan@sdu.edu.tr), ORCID No: 0000-0002-5697-490X

<sup>2</sup> Öğr. Gör., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, [saytas@mehmetakif.edu.tr](mailto:saytas@mehmetakif.edu.tr), ORCID No:0000-0001-8166-4172

<sup>3</sup> Doç. Dr. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [hasanuzunbacak@sdu.edu.tr](mailto:hasanuzunbacak@sdu.edu.tr), ORCID No: 0000-0002-3297-1659

## 1. GİRİŞ

Tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 salgını beklenmedik krizler karşısında hem bireyleri hem örgütleri zor ve hazırlıksız bir süreç ile karşı karşıya getirmiştir. Daha önce tecrübe edilmeyen bu duruma adaptasyon zaman almış ve ancak tüm insanlığın desteği ile atlatılması gerektiği gerçeğini ortaya koymuştur. Yaşanmakta olan salgının sonuçlarını bazı toplumlar daha ağır yaşayabiliyorken; bazıları daha hafif atlatmaya çalışmaktadır. Öte yandan, salgının şiddetinden bağımsız olarak pandemi süreci çoğu sektör için bireysel ve örgütsel bazda yıkıcı sonuçlara yol açmıştır. Bu sonuçları yakından hisseden sektörlerin başında şüphesiz sağlık örgütleri gelmektedir. Pandemi süresince hayati risk altında, uzun ve yorucu çalışma saatleri ile görevlerini yerine getirmeye çabalayan sağlık çalışanları bireysel olarak yaptıkları işlerine karşı ya da çalıştıkları örgütlere karşı olası negatif iş çıktıları yaşayabilmektedir. Devam eden salgın döneminde olumsuz duygulanımın yanı sıra çalışanların olumlu duygu durumlarını da tecrübe ettiklerini ortaya koyan nitel ve nicel çalışmalar yapılmıştır (Sun vd., 2020; Hou vd., 2020).

Bireylerin yaşadıkları zorluklarla baş etme, stress ya da travmaların üstesinden gelebilmelerinde “anlam arayışı/anlam varlığı” değişkeninin rolünün önemli olduğu belirtilmektedir (Waters vd., 2021). Ayrıca, mutluluk, neşe, minnetarlık, sevgi, empati, umut gibi pozitif duygu durumları da bireylerin zor dönemlerde akıl ve ruh sağlığını korumalarında aktif rol oynamaktadır (Yamaguchi vd., 2020; Mirhosseini vd., 2020). Çalışanların işlerini devam ettirebilmelerinin temelinde yaptıkları işte buldukları anlam düzeyi ve bu düzeyin düşük ya da yüksek algılanışı ile oluşan tatmin duygusunun olduğu ifade edilmektedir (Lysova vd., vd., 2019; Chang, Wu ve Liu, 2018).

Bu çalışmada, içinde bulunulan salgın döneminin zor şartları altında görev yapan sağlık çalışanlarının işlerine atfettikleri anlam ile işlerinden duydukları tatmin düzeyi arasındaki ilişki araştırılmış ve bu ilişkide umut pozitif psikoloji değişkeninin aracılık rolü incelenmiştir. Buradan hareketle, araştırmanın salgın döneminde pozitif değişkenlerin sonuçlarını ortaya çıkarması ve bu dönemin etkisini fiziksel ve duygusal olarak bütünüyle tecrübe eden sağlık çalışanları örnekleme ile yürütülmüş olması yönüyle önemli olduğu ön görülmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın değişkenleri ve değişkenlerin birbiriyle olan ilişkileri ele alınmıştır.

### 2.1. İşin Anlamı

Bireyler için sahip oldukları işlerin hayatlarının önemli bir parçasını oluşturan tecrübeler olduğu öne sürülmekte ancak çok az sayıda çalışan yaptığı işte doyum sağlamak ya da işinin kendisine kattığı anlamı fark edebilmektedir (Dik vd., 2013). Alan yazında bazı çalışmalarda işin anlamı (Fındıklı vd., 2017) bazılarında işin anlamlılığı (Seçkin, 2018) olarak kullanılan aynı zamanda pozitif iş çıktıları ile yakından ilişkilendirilen “anlam” kavramı bireylerin potansiyellerini gelecekte elde etmeyi istedikleri başarıya yönlendirecek planlamaya ve yaşanılanları anlamlandırmaya yol gösterecek ilişkiler, idrak ve

yorumlama gücünün oluşumları şeklinde tanımlamaktadır (Steger, 2012: 165).Sözü edilen oluşumlar birçok insanın sahip oldukları kariyer yaklaşımlarında yaptıkları işlerin sınıflandırılmasından bağımsız olarak temelde işlerine değer katacak anlamı bulmayı hedeflediklerini belirtmektedir (Wrzesniewski vd., 1997).

Genel anlam tanımından yola çıkan Steger vd. (2012); işin anlamını 3 boyutta ele almaktadır. Özellikle pozitif anlam boyutu ile çalışanlar yaptıkları işte karşı tarafta bir etki bırakma isteği içerisindedir. Bu da çalışanların yaptıkları işlere daha fazla yoğunlaşmalarına ve neden bu işi yaptıklarına dair soruların cevaplarını bulma adına ilerleme elde etmelerine yardımcı olabilmektedir.

## 2.2. İş Tatmini

Locke (1976) iş tatmini kavramını bireyin sahip olduğu iş hakkındaki olumlu ve memnuniyet hissettiği duygu durumu olarak tanımlamaktadır. Çalışma koşulları, alınan ücret ya da yönetim uygulamaları gibi öncüllerin sonucunda değişiklik gösterebileceği öne sürülen bu tatmin duygusunun nasıl tam olarak elde edilebileceği konusunda çalışmalar uzun yıllar sürmüştür (Staples ve Higgins, 1998). Yapılan araştırmalar iş tatmininin aynı zamanda bireylerin işlerini gerçekleştirme konusunda sahip oldukları motivasyon aracı olduğunu da ifade etmektedir (Brief ve Weiss, 2002).

Hackman ve Oldman (1975) tarafından geliştirilen“İş Özellikleri Kuramı” ile öne sürülen beş temel iş boyutunun bireysel ve örgütsel sonuçlarının olduğu belirtilmektedir. Bu sonuçlardan biri olduğu ifade edilen iş tatmininin; çalışanların örgüt içerisinde üstlendiği sorumlulukların sürekliliğini sağladığı ve böylece örgütsel etkililiği de arttırdığı ileri sürülmektedir. Scanlan ve Hazelton (2019) sağlık çalışanlarının iyi oluşlarının desteklenmesi konusunda olumlu ve olumsuz iş çıktılarını da ele alarak ortaya koyduğu çalışmada çalışanların işlerinin anlamlılık düzeyinin artması ile iş tatmin düzeylerinin de arttığını tespit etmiştir.

COVID-19 salgınının ağır kayıplara yol açtığı ve şiddetinin dünya kamuoyunda yankı bulduğu ülkelerden biri olan İtalya’da Makowiecki vd., (2020) 616 sağlık çalışanı ile yürütmüş oldukları çalışmada da mevcut çalışma ile benzer sonuçlar elde etmiştir. Yapılan araştırmada pandemi öncesi 2018 yılında global mutluluk düzeyi, yaşam doyumu, iyi oluş ve iş tatmini değişkenleri ile toplanan veriler göz önünde bulundurularak yapılan karşılaştırmada 2020 yılı pandemi sürecinde hastane çalışanlarının işlerine atfettikleri anlam düzeyi arttıkça iş tatminlerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. İşin anlamı ile iş tatmini arasındaki teorik ilişkiyi test eden çalışmalar incelendiğinde aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H<sub>1</sub>: İşin anlamı iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.*

## 2.3. Umut

Synderet al. (1991) tarafından geliştirilen Umut Teorisi'ne göre duygusal ve bilişsel iki boyuttan oluşan umut kavramı tanımlanırken özellikle bilişsel boyut temel alınmıştır. Bu bağlamda umut, bireyin hedeflerini elde etme yolundaki süreç, motivasyon ve bu hedeflere ulaşma yolları şeklinde ifade edilmektedir (Synder, 1995).

İçinde bulunan zaman diliminde tecrübe edilmeye devam edilen salgın çalışanların her zaman aynı koşullarda işlerini yapmalarının mümkün olmadığını ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla değişen durumlar karşısında çalışanların yeni iş ortamlarına ve şartlarına uyum sağlamaları beklenmektedir. Bu aşamada pozitif duygu durumlarından olan umut, çalışanların değişen iş şartlarına adaptasyonlarında önemli rol üstlenmektedir (Magaletta ve Oliver, 1999). Ayrıca umut düzeyi yüksek bireyler karşılaştıkları zorluklara direnç göstermeyi ve bu durumla başa çıkmanın yollarını bulmaya odaklanmaktadır (Synder et al. 1991).

Pozitif psikolojik sermaye unsurlarından olan “umut” kavramı özellikle yaşanan COVID-19 salgını ile önemi bir kez daha anlaşılan bir pozitif duygu durumu olarak ifade edilmektedir (Bernardo ve Mendoza, 2020). Salgının bir yıllık sürecinin tamamlandığı bu dönemde çoğunlukla olumsuz tecrübeler bireylerin umut düzeylerinde değişiklik meydana getirebilmektedir (Mucci, Mucci ve Diolaiuti, 2020).

Bireyler öncelikle sahip oldukları işlere değer vererek, söz konusu işlerin hem kendi hayatlarına hem de başkalarının hayatına anlam katacak değere sahip olduğunun farkında olmak istemektedir (Pratt ve Ashforth, 2003). Yaptıkları işin hangi amaca hizmet ettiğinin farkında olan ve işlerinde anlam arayışı içerisinde olan bireylerin yaşam tatmini, genel mutluluk düzeyleri ve işlerinden aldıkları tatmin artmaktadır (Park, Park ve Peterson, 2010). Genel yaşam ve iş doyumu ve mutluluk düzeyleri yüksek çalışanlara sahip olmak örgütler açısından da avantaj sağlamaktadır (Zelenski, Murphy ve Jenkins, 2008; Singh ve Jain, 2013). Şartların ağırlığından bağımsız, pozitif bakış açısı ile örgütsel problemlere hızlı çözümler bulabilen bireylere ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla, çalışanlar öncelikle yaptıkları işin hem kendileri hem de toplumun ya da dünyadaki diğer bireyler için faydalı olduğunu düşündükçe işlerini anlamlı bulma düzeyleri artacaktır. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez öngörülmüştür:

*H<sub>2</sub>: İşin anlamı umut üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.*

Bireyler bu salgın döneminde fiziksel ve ruhsal sağlıklarını korumakta güçlük çekebilmektedir (Brooksvd., 2020). Uzun süredir devam eden rutin çalışma hayatının dışına çıkılması zorunluluğu, pandemi sürecine uyum sağlama, çalışma koşulları ve saatlerinin nasıl olacağı konusundaki belirsizlikler bireylerin bir takım olumsuz duygu durumları tecrübe etmelerine neden olmaktadır (Majumdar, Biswas ve Sahu, 2020). Aynı zamanda beklenmedik pandemi sürecine uyum gösterme zorlukları olumsuz duygu durumlarına fazla odaklanılmasına ve bireylerin olası yaşadıkları ya da yaşayabilecekleri depresif



belirtilerin gücünün artmasına sebep olmaktadır (Fortune, Smith ve Garvey, 2005). Olası depresif/olumsuz duygu durumları ile baş edebilmek için bireylerin umut, iyimserlik ve tatmin gibi olumlu duygular üzerine yoğunlaşması gerektiği ileri sürülmektedir (Synder, 1989).

Psikolojik sermaye boyutlarından (Luthans, 2002) biri olan umudun iş tatmini üzerine etkisini inceleyen çalışmalarda (Duggleby, Cooper ve Penz, 2009; Mishra, Patnaik ve Mishra, 2016; Hirschi, 2014); umut düzeyi arttıkça iş tatmininin de arttığı belirtilmektedir. Bireyler işlerini anlamlı buldukları zamanyüksek tatmin duygusu yaşamaktadır (George ve Jones, 1996). Rothausen ve Henderson (2018) işyeri davranışlarını etkileyen değişkenleri araştırdıkları çalışmalarında, işin anlamlı olması halinde çalışanların kendilerini örgütün bir parçası gibi hissettiklerini, genel yaşam tatminlerinin ve genel iyi oluş hallerinin de yüksek olduğunu belirtmektedir. Aynı zamanda işyerinde iyi oluş ve iş performansını arttıran değişkenlerden olan umut ve işin anlamı iş tatminini arttırmaktadır (Vidwans ve Raghvendra, 2016). Umut düzeyi yüksek olan çalışanlar stresli durumların zorluklarını kabullenirken, bu durumların olumlu taraflarına da odaklanmaktadır (Rubin, 2001). Alan yazındaki bu bulgulara dayanarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

*H<sub>3</sub>: Umut iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.*

*H<sub>4</sub>: İşin anlamının iş tatmini üzerine etkisinde umudun aracı rolü bulunmaktadır.*

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, pozitif psikoloji değişkenlerinden biri olan umudun aracılık rolü araştırılmıştır. Çalışmada iş tatmini bir sonuç değişkeni olarak değerlendirilmiş olup belirleyicilerinden birisi olabileceği düşünülen işin anlamı değişkeni bağımsız değişken olarak seçilmiştir. Bu kapsamda her iki değişken arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için analizler yapılmıştır. Çalışmada temel amaç işin anlamının iş tatmini ile ilişkisinde umudun aracılık rolünü ortaya koymaktır.

#### 3.2. Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın örneklemini Antalya, Burdur ve Isparta illerinde faaliyet gösteren kamu hastaneleri ve özel hastanelerde çalışan 216 sağlık personelinin oluşmaktadır. Araştırma Şubat 2021 tarihinde yürütülmüştür. Araştırmada gönüllülük esasına bağlı kalınarak online ve yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu iki bölüm olarak kurgulanmıştır. İlk bölümde katılımcıların sosyo-demografik bilgilerini içeren sorulara ikinci bölümde ise katılımcıların işlerine yükledikleri pozitif anlam, iş tatmini ve umut düzeylerini ölçmeye yönelik veri toplama araçlarına yer verilmiştir.

Katılımcıların cinsiyet dağılımları incelendiğinde, araştırmada kadın sağlık çalışanları (%61) erkek sağlık çalışanlarından (%42) daha fazla yer almaktadır. Katılımcılar 20 ile 55 yaş aralığında yer almaktadır. Katılımcıların görev süreleri 1 ile 30 yıl aralığındadır ve mesleklerindeki ortalama kıdem yılı 9'dur. Unvanlara göre dağılım incelendiğinde katılımcıların %27'si doktorlardan, %36'sı hemşire

ve ebeden ve %37'si diğer sağlık personellerinden (acil tıp teknisyeni, sağlık teknisyeni/teknikeri, fizyoterapist) oluşmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu lisans mezunudur (%77). Kamu hastanesinde çalışan 69 personel ve özel hastanede çalışan 147 sağlık çalışanı araştırmaya katılmıştır.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının sosyo - demografik özelliklerine dair bulgular Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Örneklemin Sosyo-Demografik Özellikleri

Sosyo-Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde %
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	132	61,1
Erkek	84	38,9
<b>Yaş</b>		
Ort.= 31,85 (SS=8,326); Min.=20, Max.=55		
<b>Kıdem</b>		
Ort.=8,62 yıl (SS=6,930); Min.=1, Max.=30		
<b>Unvan</b>		
Doktor	58	26,9
Hemşire/Ebe	78	36,1
Diğer Sağlık Personeli	80	37,0
<b>Eğitim</b>		
Lise	31	15,3
Ön Lisans	56	43,1
Lisans	69	77,2
Lisansüstü	46	22,8
<b>Sektör</b>		
Kamu	69	31,9
Özel	147	68,1
N=216		
Not: Ort.: Ortalama; SS: Standart Sapma; Min: En küçük değer; Max: En büyük değer		

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının tamamı 5'li Likert tipindedir. Katılımcılardan ölçeklerde bulunan her bir maddeye katılma düzeylerini 5 basamaklı Likert tipi ölçeklere göre (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum) belirtmeleri istenmiştir. Ölçeklerden alınan yüksek puanlar katılımcıların ilgili değişkene ilişkin puanlarının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

#### *İşin Pozitif Anlamı (WAMI) Ölçeği*

Katılımcıların işlerine yükledikleri anlam düzeylerini tespit etmek amacıyla Steger, Dik ve Duffy (2012) tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması, geçerliliği ve güvenilirliği Akın ve arkadaşları (2013) tarafından yapılan İş ve Anlam Ölçeği'nin "Pozitif Anlam" boyutu kullanılmıştır. Pozitif anlam boyutu 4

maddeden oluşmaktadır (örnek ifade: “İşimin, hayatımın anlamına katkı sağladığını düşünüyorum.”).

#### ***İş Tatmini Ölçeği***

Katılımcıların iş tatmini düzeylerini tespit etmek amacıyla Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması, geçerliliği ve güvenilirliği Basım ve Şeşen (2009) tarafından yapılan “İş Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır. İş Tatmini Ölçeği tek boyut ve 5 maddeden oluşmaktadır (örnek ifade: “İşimde diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.”).

#### ***Umut Ölçeği***

Katılımcıların umut düzeylerini ölçmek amacıyla Snyder ve arkadaşları (1991) tarafından geliştirilen ve Türkçe geçerlemesi Akman ve Korkut (1993) tarafından yapılan “Umut Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek tek boyut ve 8 maddeden oluşmaktadır (örnek ifadeler: “Sıkıntılı bir durumdan kurtulmak için pek çok yol düşünebilirim. Başkalarının pes ettiği durumlarda bile, sorunu çözecek bir yol bulabileceğimi bilirim.”).

#### **3.4. Veri Analizi**

Araştırma verileri IBM SPSS v.24 ve IBM Amos v.24 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Betimsel istatistikler, normallik ve güvenilirlik katsayıları, korelasyon analizleri SPSS v.24 paket programı ile yapılmıştır. Geçerlik ve doğrulayıcı faktör analizleri ve modelin testi için AMOS v.24 paket programı kullanılmıştır. Yine AMOS v.24 programı aracılığıyla yapılan yapısal eşitlik modelinin test edilmesinde en çok olabilirlik (maximum-likelihood method) ve bootstrap yöntemleri kullanılmıştır. Aracılık etkisini içeren modellerin güvenilir sonuçlar üretmesini sağlayan en güçlü yöntemlerden birisi olarak ifade edilmesi sebebiyle bootstrap yöntemi tercih edilmiştir (Preacher ve Hayes, 2008).

Güvenirlik ve geçerlik analizleri için Croanbach’s alfa ( $\alpha$ ), bileşik güvenilirlik değeri (CR), açıklanan ortalama varyans (AVE) ve maksimum paylaşılan varyans (MSV) değerleri kullanılmıştır (Hair vd., 2010). Yapısal Eşitlik Modeli, Anderson ve Gerbing (1988)’in iki aşamalı yöntemi dikkate alınarak test edilmiştir. Bu yöntemle göre, öncelikle ölçüm modeli test edilmiş, iyi uyum değerlerini sahip olan ölçüm modeli elde edildikten sonra yapısal modelin testi gerçekleştirilmiştir.

### **4. BULGULAR**

#### ***Ölçüm Modeli Sonuçları***

Bu araştırmada yer alan 3 temel değişkenin ayırt edici geçerliliğini incelemek amacıyla ölçüm modelleri kıyaslanmış ve değişkenlerin ayırt edici geçerlilikleri test edilmiştir. Tablo 2’de yer alan ölçüm modellerinin uyum iyiliği değerlerine ilişkin sonuçlara bakıldığında diğer modellere kıyasla 3 faktörlü modelin veri ile en iyi uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu ( $\chi^2/df$ : 1,605;  $p < .001$ ; CFI: .97; NFI: .92; TLI: .96; SRMR: .05; RMSEA: .053) ve modelin mükemmel uyum gösterdiği tespit edilmiştir (Kline, 2011). Bu sonuçlar, araştırma değişkenleri arasında iyi bir ayırt edici geçerlilik olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Ölçüm Modellerinin Karşılaştırılması

Model	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	$\Delta\chi^2$	CFI	NFI	TLI	SRMR	RMSEA
3 faktörlü model (Temel model) (İA+U+İT)	184,554	115	1,605	2223,643*	.97	.92	.96	.0484	.053
2 faktör (İA+İT)	603,018	117	5,154	2223,643*	.77	.73	.73	1.162	.139
Tek faktörlü model	810,573	118	6,869	2223,643*	.67	.64	.62	1.260	.165

Not:\*  $p < 0.001$ ; İA: İşin Anlamı, U: Umut, İT: İş Tatmini

Tablo 3’de üç faktörlü modelin ölçüm sonuçlarına, geçerlilikleri, güvenilirlik ve normal dağılım bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 3. Üç Faktörlü Modelin Geçerlilik, Güvenirlik ve Normallik Sonuçları

Değişkenler	Faktör Yükleri	$\alpha$	CR	AVE	MSV	Skewness	Kurtosis
<b>İşin Anlamı</b>	0,78-0,88	.89	0,897	0,685	0,520	-.850	.194
<b>İş Tatmini</b>	0,56-0,79	.88	0,891	0,510	0,265	-.599	.081
<b>Umut</b>	0,69-0,83	.89	0,881	0,600	0,520	-.439	-.029

N=216

Not:  $\alpha$ = Cronbach alfa; CR:Güvenirlik Değeri, AVE:Açıklanan Ortalama Varyans, MSV: Maksimum Paylaşılan Varyans

Tablo 3 incelendiğinde üç faktörlü ölçüm modelin analizinde tüm faktör yüklerinin 0.50’nin üzerinde olduğu görülmektedir ve ifadelerin faktör yükleri istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0.001$ ). Ölçme aracının yakınsak geçerliliği incelendiğinde açıklanan varyans (AVE) değerlerinin 0,50’nin üzerinde olduğu ve değişkenlere ilişkin tüm CR değerlerinin AVE değerlerinden büyük olduğu ( $CR > AVE$ ); ıraksak geçerlilik için ise MSV değerlerinin ilgili ölçme araçları için AVE değerlerinden küçük olduğu ( $MSV < AVE$ ) olduğu görülmektedir. Bu değerler yakınsak ve ıraksak geçerliliğin sağlandığına işaret etmektedir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010; Fornel ve Larcker, 1981). Güvenilirlik analizleri için gerçekleştirilen test sonuçları incelendiğinde, bileşik güvenilirlik değerleri (CR) 0,897-0,881 aralığındadır ve alfa katsayısı ( $\alpha$ ) 0,89-0,88 aralığındadır. CR ve  $\alpha$  katsayılarının eşik değer olan 0,70’in üzerinde olması araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Hair vd., 2010; Nunnally, 1978). Ayrıca tek değişkenli normalliğin test edilmesi için ölçeklerin çarpıklık (Skewness) ve basıklık (kurtosis) dağılımları incelenmiş, çarpıklık ve basıklık değerlerinin -0.850 – 0.194 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri -1.5 ile +1.5 aralığında olduğu zaman verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

#### Betimleyici İstatistikler

Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve değişkenler arasındaki ilişkiler Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4. Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	SS.	1	2	3	4	5	6	7
-------------	------	-----	---	---	---	---	---	---	---

1. Cinsiyet <sup>a</sup>	1,39	,39	1						
2. Yaş <sup>b</sup>	31,8	8,32	.076	1					
3. Unvan <sup>c</sup>	2,10	,795	-.007	-.272**	1				
4. Süre <sup>d</sup>	8,62	6,930	.044	.890**	-.160**	1			
5. İşin Anlamı	3,80	1,020	.004	.162*	-.152*	.084	1		
6. İş Tatmini	3,52	,9627	-.051	.093	-.045	-.006	.634**	1	
7. Umut	3,81	,7341	-.052	.183**	-.004	.173*	.455**	.455**	1

N=216

Not: \*\*  $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$  Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma<sup>a</sup>1=Kadın, 2=Erkek; <sup>b</sup>Yaş; <sup>c</sup>1=Doktor, 2=Hemşire/Ebe; 3=Diğer Sağlık Personeli; <sup>d</sup>Görev Süresi

Tablo 4 incelendiğinde, hipotez testinde kullanılacak değişkenler arası doğrudan ilişkilerin anlamlı olduğu ( $p < 0,01$ ) olduğu görülmektedir. Değişkenler arası ilişkilerin anlamlı olması aracılık testi gerekli olan şartların sağlandığı anlamına gelmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Ayrıca, çalışmanın değişkenleri arasındaki korelasyon katsayılarının (işin anlamı-umut, işin anlamı-iş tatmini, iş tatmini-umut) tümünün .70'nin altında olduğu görülmektedir. Değişkenler arası korelasyon katsayılarının .70'in altında olması regresyonda çoklu bağlantı probleminin olmadığı anlamına gelmektedir (Tabachnick ve Fidell 2007).

### Hipotez Testi – Yapısal Eşitlik Modeli Analizi

Anderson ve Gerbing (1988)'in yaklaşımına uygun olarak ölçüm modelinin uyum iyiliği değerlerinin mükemmel çıkması sebebiyle, yapısal model oluşturularak araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Oluşturulan yapısal modelin uyum iyiliği değerleri ( $\chi^2/df$ : 1,605;  $p < 0,01$ ; CFI: .97; NFI: .92; TLI: .96; SRMR: .049; RMSEA: .053) kabul edilebilir düzeydedir (Kline, 2011). Doğrudan, dolaylı ve toplam etkileri içeren aracılık modelinin sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur ve yapısal eşitlik modeli (YEM) sonuçları Şekil'1'de gösterilmiştir. Tablo 5'te yer alan etkilerin anlamlılığı bootstrapconfidenceinterval değerlerine bakılarak yorumlanmıştır. Etki değerine tekabül eden alt (LLCI) ve üst (ULCI) güven aralığı değerleri sıfır değerini kapsamıyor ise etki anlamlı olarak kabul edilmektedir. (Preacher ve Hayes, 2008). Yem sonucunda elde edilen doğrudan etkiler incelendiğinde, işin anlamının katılımcıların umut ve iş tatmini düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $\beta = .48$ ,  $t = 6,199$ ;  $p < 0,01$ ;  $\beta = .62$ ,  $t = 7,400$ ;  $p < 0,01$ ). Umut da iş tatminini pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir ( $\beta = .22$ ,  $t = 3,194$ ;  $p < 0,01$ ). Dolayısıyla araştırmanın  $H_1$ ,  $H_2$  ve  $H_3$  hipotezleri kabul edilmiştir. Dolaylı etki incelendiğinde, işin anlamının umut aracılığıyla iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisi 0.11'dir. % 95 güven aralığında, dolaylı etkinin alt ve üst sınır değerleri sırası ile 0.07-0.20'dir (dolaylı etki= .11, SE= .03, 95% GA= [.07, .20]). Dolayısıyla aracılık etkisi anlamlı olduğu ( $p < 0.01$ ) tespit edilmiş ve  $H_4$  hipotezi kabul edilmiştir.

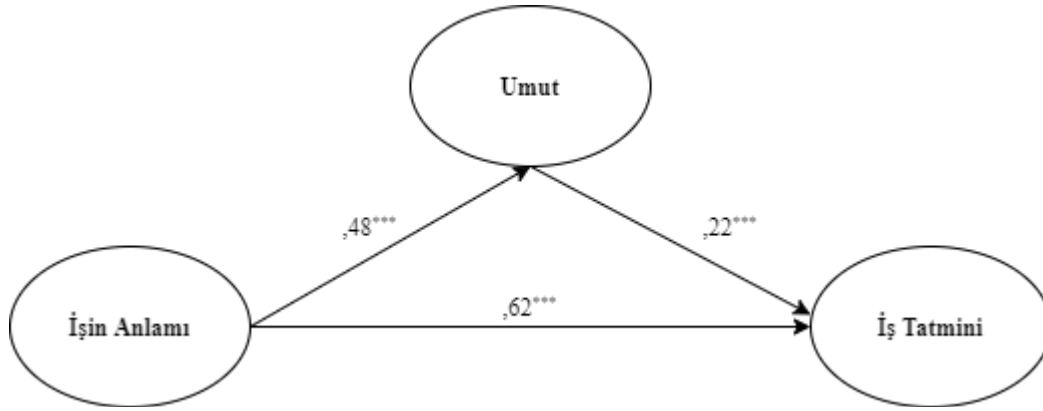
Tablo 5. Yapısal Eşitlik Modeli Doğrudan ve Dolaylı Etki Sonuçları

Model Yolları	Doğrudan Etki	SE	95% GA <sup>a</sup> AltÜst <sup>c</sup>	Dolaylı Etki	SE	95% GA AltÜst <sup>c</sup>	Toplam Etki	SE	95% GA AltÜst <sup>c</sup>
---------------	---------------	----	--	--------------	----	-------------------------------	-------------	----	-------------------------------

Doğrudan Etki									
H2	İA	→	U	.48***	.06	.31	.63		
H1	İA	→	İT	.62***	.08	.41	.77	.72***	0.09 .59 .83
H3	U	→	İT	.22***	.08	.06	.41		
Dolaylı Etki									
H4	İA	→	U	→		.11***	.03	.07	.20
	İT								

Not: N= 216; bootstrap örnek büyüklüğü=5000; H<sub>1</sub>: Hiptez1; <sup>a</sup>Gl: Güven aralığı; <sup>b</sup>Alt sınır; <sup>c</sup>Üst sınır; İA: İşin anlamı, U: Umud; İT: İş Tatmini; H<sub>1</sub>: Hipotez 1, H<sub>2</sub>: Hipotez 2; H<sub>3</sub>: Hipotez 3, H<sub>4</sub>: Hipotez 4

Şekil 1. Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları



## SONUÇ VE TARTIŞMA

Küresel dünyada meydana gelen olası ya da olağandışı/beklenmedik krizlerin bedelleri istihdam sorunu, ucuz iş gücü, artan maliyetler, azalan üretim gibi çeşitli ağır sonuçları da beraberinde getirmektedir. Yaşanan olumsuzluklara rağmen sahip olduğu işi hayatta kalabilmek için devam ettirmeye çalışan bireyler yaptıkları işi anlamlı buldukları sürece genel yaşam tatmini ve akabinde olumlu duygulanım hissedebilmektedir. Diğer bir deyişle, özellikle bu salgın dönemi sürecinde yapılan işler, sahip olunan meslekler, işyerinde yerine getirilmesi gereken sorumluluklar daha fazla sorgulanabilmektedir. Salgın sürecini özveri, fedakârlık, yüksek risk ile tamamlamaya ve en az kayıpla yönetmeye çalışan önemli sektörlerin başında “sağlık sektörü” yer almaktadır. Bu dönem çoğunlukla uzun çalışma saatleri ve duygusal açıdan tüketici tecrübeler yaşayan sağlık çalışanlarını yakından etkilemektedir. Mevcut çalışmada, sağlık çalışanlarının işine atfettikleri anlam ile elde ettikleri iş tatmini arasındaki ilişkide umut değişkeninin aracılık rolü incelenmektedir.

Pozitif psikoloji değişkenlerinden olan umudun salgın döneminde yapılan diğer çalışmalara ışık tutması aynı zamanda bu sürecin en fazla etkilenen iş kollarından olan sağlık sektörü çalışanları ile gerçekleştirilmiş olması ve bu sonuçların istatistiksel olarak tespit edilmesi araştırmanın teorik katkısını oluşturmaktadır. Araştırma sonuçları incelendiğinde, işin anlamı ile iş tatmini arasındaki ilişkide umudun aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu durum örgüt çalışanlarının iş tatmini gibi olumlu iş çıktıları elde edebilmeleri için umut duygu durumunun yüksek olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Örgütler bu

bağlamda çalışanlarının yalnızca normal şartlarda değil içinde bulunulan salgın şartlarında da işlerine yükledikleri anlamdan beslenebilmektedir. Bu durumun örgütler için olumlu iş çıktılarına sebep olacağını söylemek mümkündür.

Araştırmanın sonuçları “İş Özellikleri Kuramı” ile de desteklenmektedir. Kuramda vurgulanan özelliklerden biri olan görevin önemi/anamlılığı, çalışanların yürüttükleri işlerde başkalarının hayatlarında anlamlı etkiler oluşturabilmelerini ifade etmektedir (Hackman ve Oldham, 1975). Çalışanlar işlerinde yaşadıkları anlam aracılığıyla daha yüksek iş tatmini elde etmektedir.

Verilerin COVID-19 pandemisinin devam ettiği dönemde toplanmış olması ve sağlık personeline ulaşmanın zorluğu da araştırmanın önemli kısıtları arasında yer almaktadır. Bu nedenle psikolojik sağlamlık, şükür, yaşam tatmini, meslek aşkı, duygusal bağlılık gibi pozitif psikoloji değişkenleri modellenerek pandemi sonrası farklı örneklem grupları ile araştırılması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akın, A., Hamedoğlu, M. A., Kaya, Ç., ve Sarıçam, H. (2013). Turkish version of the Work and Meaning Inventory (WAMI): Validity and reliability study. *Journal of European Education*, 2(3), 11-16.
- Akman, Y., ve Korkut, F. (1993). Umut ölçeği üzerine bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(9).
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Basım, H. N., ve Şeşen, H. (2009). Örgütsel adalet algısı-örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi içinde. Eskişehir: Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi.
- Bernardo, A. B., & Mendoza, N. B. (2020). Measuring hope during the COVID-19 outbreak in the Philippines: development and validation of the state locus-of-hope scales short form in Filipino. *Current Psychology*, 1-10.
- Brief, A. P. & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307.
- Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., ve Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *The Lancet*, 395(10227), 912-920.
- Chang, P. C., Wu, T., ve Liu, C. L. (2018). Do high-performance work systems really satisfy employees? Evidence from China. *Sustainability*, 10(10), 1-14.
- Dik, B. J., Byrne, Z. S. ve Steger, M. F. (2013). *Purpose and meaning in the workplace*. American Psychological Association. Washington, DC.

- Fortune, D. G., Smith, J. V., ve Garvey, K. (2005). Perceptions of psychosis, coping, appraisals, and psychological distress in the relatives of patients with schizophrenia: An exploration using self-regulation theory. *British Journal of Clinical Psychology*, 44, 319–331.
- George, J. M., ve Jones, G. R. (1996). The experience of work and turnover intentions: Interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 318–325.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- Hair J, Black W, Babin B. ve Anderson R. (2010). *Multivariate data analysis* (7th edition). Upper Saddle River, NJ, USA: Prentice-Hall, Inc.
- Hirschi, A. (2014). Hope as a resource for self-directed career management: Investigating mediating effects on proactive career behaviors and life and job satisfaction. *Journal of Happiness Studies*, 15(6), 1495–1512.
- Hou, T., Zhang, T., Cai, W., Song, X., Chen, A., Deng, G., & Ni, C. (2020). Social support and mental health among healthcare workers during Coronavirus Disease 2019 outbreak: A moderated mediation model. *Plos one*, 15(5), 1–14.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: Guilford.
- Locke, E.A. (1976), “The nature and causes of job satisfaction”. Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, içinde (ss. 1297–349). Rand McNally, Chicago, IL
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., ve Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 374–389.
- Magaletta, P. R. & Oliver, J. M. (1999). The hope construct, will, and ways: Their relations with self-efficacy, optimism, and general well-being. *Journal of Clinical Psychology*, 55, 539–551.
- Majumdar, P., Biswas, A., ve Sahu, S. (2020). COVID-19 pandemic and lockdown: cause of sleep disruption, depression, somatic pain, and increased screen exposure of office workers and students of India. *Chronobiology International*, 37(8), 1191–1200.
- Makowiecki, M., Ungaretti, V., Arzilli, M., Urbani, L., Cecchi, M., Maielli, M., ve Ardis, S. (2020). Subjective well-being of Italian healthcare professionals during the SARS-CoV-2 outbreak: A quasi-experiment. *International Journal of Wellbeing*, 10(3), 26–38.



- Mirhosseini, S., Dadgari, A., Basirinezhad, M. H., Mohammadpourhodki, R., ve Ebrahimi, H. (2020). The role of hope to alleviate anxiety in COVID-19 outbreak among community dwellers: an online cross-sectional survey. *Annals of the Academy of Medicine, Singapore*, 49(10), 723-730.
- Mishra, U. S., Patnaik, S., ve Mishra, B. B. (2016). Role of hope in job satisfaction and stress. *International Business Management*, 10(9), 1729-1736.
- Mucci, F., Mucci, N., ve Diolaiuti, F. (2020). Lockdown and isolation: psychological aspects of COVID-19 pandemic in the general population. *Clinical Neuropsychiatry*, 17(2), 63-64.
- Park, N., Park, M., ve Peterson, C. (2010). When is the search for meaning related to life satisfaction? *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2(1), 1-13.
- Pratt, M., ve Ashforth, B. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. Cameron, K. ve Dutton, J. (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* içinde (ss. 309-327). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
- Rothausen, T. J., ve Henderson, K. E. (2019). Meaning-based job-related well-being: exploring a meaningful work conceptualization of job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 34(3), 357-376.
- Rubin, H.H. (2001). Hope and ways of coping after breast cancer. *Unpublished MA Thesis*, Rand Afrikaans University, Johannesburg.
- Scanlan, J. N., ve Hazelton, T. (2019). Relationships between job satisfaction, burnout, professional identity and meaningfulness of work activities for occupational therapists working in mental health. *Australian Occupational Therapy Journal*, 66(5), 581-590.
- Seçkin, Ş. N. (2018). Yapılan işin anlamlılığı ve işe tutkunluk ilişkisi: akademisyenler üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 143-160.
- Singh, J. K., & Jain, M. (2013). A study of employees' job satisfaction and its impact on their performance. *Journal of Indian research*, 1(4), 105-111.
- Snyder, C. R. (1989) Reality negotiation: from excuse to hope and beyond. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 8(2), 130-157.
- Snyder, C. R. (1995). Conceptualizing, measuring, and nurturing hope. *Journal of Counseling & Development*, 73(3), 355-360.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., Gibb, L., June, L., ve Charyle, H. P. (1991). The will and the ways: Development and validation of an

- individual differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 570-585.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., et al. (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 570-585.
- Staples, D. S., ve Higgins, C. A. (1998). A study of the impact of factor importance weightings on job satisfaction measures. *Journal of Business and Psychology*, 13(2), 211-232.
- Steger, M. F. (2012). Experiencing meaning in life: optimal functioning at the nexus of spirituality, psychopathology, and well-being. Paul T. P. Wong (Ed.). *The Human Quest for Meaning: Theories, Research, and Applications*, içinde (ss.165-184). New York: Routledge.
- Steger, M. F., Dik, B. J., and Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337.
- Steger, M. F., Dik, B. J., ve Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20, 322-337.
- Sun, N, Shi, S, Jiao, D, Song, R, Ma, L, Wang, H, vd., (2020). A qualitative study on the psychological experience of caregivers of COVID-19 patients. *American Journal of Infection Control*, 48 (6), 592-598.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (Sixth edition), Pearson Education.
- Vidwans, S. S., ve Raghvendra, P. (2016). A study of meaningful work, hope and meaning in life in young professional artists. *Indian Journal of Positive Psychology*, 7(4), 469.
- Waters, L., Algoe, S. B., Dutton, J., Emmons, R., Fredrickson, B. L., Heaphy, E., Moskowitz, J. T., Neff, K., Niemiec, R., Pury, C., Steger, M. (2021). Positive psychology in a pandemic: buffering, bolstering, and building mental health. *The Journal of Positive Psychology*, 1-21.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P. ve Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: people's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33.
- Yamaguchi, K., Takebayashi, Y., Miyamae, M., Komazawa, A., Yokoyama, C., ve Ito, M. (2020). Role of focusing on the positive side during COVID-19 outbreak: Mental health perspective from positive psychology. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 12(S1), S49- S50.
- Zelenski, J. M., Murphy, S. A., ve Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 521-537.

## PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME, İÇSEL MOTİVASYON VE BENLİK BELİRGİNLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER<sup>1</sup>

Meryem ÖZCAN<sup>2</sup>  
Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU<sup>3</sup>

### Özet

Psikolojik Güçlendirme konusu yönetim ve örgütsel davranış alanında çalışılmaya devam edilen önemli bir konudur. Bu çalışmada alan yazın için yeni bir kavram olan benlik belirginliği ile psikolojik güçlendirme ve içsel motivasyon arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Bu amaçla, Marmara bölgesinde faaliyet gösteren 20 orta ve büyük ölçekli işletmenin yönetim kademelerinde yer alan yöneticilerinden toplanan 220 veri analiz edildiğinde, araştırma sonuçları kişilik özelliklerinden birini oluşturan benlik belirginliğinin içsel motivasyonu, psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik ve özerklik boyutunu pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Sonuçlar aynı zamanda psikolojik güçlendirmesinde bireylerin içsel motivasyonlarını arttırdığını göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Güçlendirme, Benlik Belirginliği, Motivasyon

## THE RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGIC EMPOWERMENT AND SELF-CONCEPT CLARITY

### Abstract

Psychological Empowerment is an important subject that continues to be studied in the field of management and organizational behavior. In this study, the relationships between self-clarity, which is a new concept for the literature, and psychological empowerment and intrinsic motivation are examined. For this purpose, when the 220 data collected from the participants of 20 medium and large-scale enterprises operating in the Marmara region are analyzed, the results of the research show that the intrinsic motivation of self-clarity, which is one of the personality traits, and psychological strengthening positively affect the dimensions of meaning, competence, and autonomy. The results also show that psychological empowerment increases the intrinsic motivation of individuals.

**Key Words:** Psychological empowerment, Self-concept Clarity, Motivation

### GİRİŞ

Güçlendirme geçtiğimiz yıllarda başarılı olmak isteyen örgütler için önemli bir konu haline gelmiştir ve hem örgütlerde hem yazında güçlendirmenin verimli bir şekilde uygulanabilmesi için çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Lawler, Mohrman ve Benson, 2001; Spreitzer, 2007). Günümüzde çalışanlarını daha üretken, motive olmuş ve işine adanmış görmek isteyen yöneticiler çalışanların güçlendirilmesi konusuna önem vermeye devam etmektedir (Capelli, 2020). Yöneticilerin güçlendirme için gerekli örgüt iklimi koşullarını yapılandırması önemli olmakla birlikte, güçlendirmenin sadece örgüt iş ortamı ile ilgili olmadığı, bireyin algıları ve kişilik özellikleri ile ilgili olan bir konu olduğu vurgulanmakta ve psikolojik güçlendirmenin içsel motivasyonla ilişkili olan bir konu olduğu ifade edilmektedir (Spreitzer, 1996). Bu noktada bireyin motivasyonunun çıkış noktasına, yaratıcı ve üretken bir şekilde çalışmaya devam edebilmesi için

<sup>1</sup>Yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup>Yüksek Lisans Öğrencisi , Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, [meryozcan95@gmail.com](mailto:meryozcan95@gmail.com)

<sup>3</sup>Prof. Dr., Kocaeli Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, [hulyacekmecelioglu@gmail.com](mailto:hulyacekmecelioglu@gmail.com)

ihtiyacı olan bilişsel ve duygusal dinamiklere kulak vermek gerektiği söylenilebilir.

Bu çalışmanın değişkenlerinden birisini oluşturan benlik belirginliği kavramı sosyal psikoloji yazınında son yıllarda önem kazanan ve araştırılan bir konu haline gelmiştir. Bireylerin kişilik özellikleri, algıları, duyguları ve düşüncelerinin bir bütün olarak iş yaşamındaki kararlarını, tutumlarını ve davranışlarını etkilemesi konuya olan ilgiyi arttırmaktadır (Robbins ve Judge, 2017). Bu kapsamda, benlik belirginliği kişilik özelliklerinden biri olarak değerlendirilmekte ve kişinin kendisi ile ilgili belirgin ve tutarlı görüşlere sahip olmasını ifade etmektedir. Alan yazında konu ile ilgili henüz az sayıda araştırma olduğu ülkemizde ise benlik belirginliğinin psikolojik güçlendirme ve içsel motivasyonla ilişkisine dair bir araştırma olmadığı görülmektedir. Yazındaki bu boşluk doğrultusunda kavramın araştırılmasının önemli bir adım olduğu düşünülmektedir. Çalışmada, benlik belirginliği, psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, otonomi ve etki boyutları ile içsel motivasyon arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

Günümüz dinamik ve karmaşık örgüt ortamında çalışan bireyler kendi potansiyellerini öğrenerek geliştirdikleri, sorumluluk aldıkları ve belirli alanlarda özerkliğe sahip oldukları örgütlerde çalışmak istemektedirler (Gabriel ve Bennett, 2015; Düzgün, 2020). Güçlendirme bu noktada çalışan bireyin daha fazla sorumluluk almasına, daha özerk bir konumda olmasına olanak vermesiyle örgütlerin ve yöneticilerin odak noktası olmuştur. Güçlendirme ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, bazı çalışmalarda güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için gerekli olan yönetsel koşullar ve uygulamalar üzerine odaklanıldığı bazı çalışmalarda ise güçlendirme için yapılması gerekli olan faaliyetlerden çok bu faaliyetlerin nasıl algılandığı (psikolojik güçlendirme) üzerinde durulduğu görülmektedir (Çekmecelioğlu, Eren, 2007). Psikolojik güçlendirme, bireyin yaptığı işten kaynaklanan anlam, yetkinlik, otonomi ve etki olmak üzere dört algıdan oluşan motivasyonel bir yapı olup, kişinin işine aktif katılımını ve işi üzerindeki kontrol duygusunu ifade eden bir kavramdır (Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995; Spreitzer vd., 1997; Çekmecelioğlu, Eren, 2007). Psikolojik güçlendirmenin bireyin algısı ve tutumuyla çok yakın bir ilişkisinin olması, kişilik özelliklerinin kavram üzerindeki etkisini oldukça önemli hale getirmektedir (Menon, 1999). Spreitzer (1995) yaptığı çalışmada öz saygı ve kontrol odağı değişkenlerinin psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif etkisi olduğunu bulgulamıştır. Öz saygı en genel ifadeyle bireylerin kendilerini değerli hissetmesidir ve bireyler bu duyguyu işe özgü yetkinlik ve güven hisleriyle bağdaştırmaya meyillidir (Spreitzer, 1995). Yapılan çalışmalarda öz saygı değerleri yüksek bireylerin iş ortamlarında katılımcı ve etkin tutum ve davranışlar gösterdiği görülmektedir (Gist ve Mitcell, 1992; Zimmerman, 1995). Yazında farklı bireysel değişkenlerin de psikolojik güçlendirme ile ilişkili olabileceği belirtilmektedir (Spreitzer, 2008). Aydoğmuş, Ergeneli ve Camgöz (2015) yaptıkları çalışmada psikolojik güçlendirme, kişilik

özellikleri ve iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Çalışmanın sonuçlarına göre kişiliğin dışa dönüklük ve sorumluluk boyutları psikolojik güçlendirmeyi olumlu yönde etkilerken nevrotizm boyutuysa negatif yönde etkilemiştir. Üst düzey yöneticilerin psikolojik güçlendirme, kişilik özellikleri ve karar alma performansları ile ilgili yapılan bir çalışmada da bireylerin beş faktör kişilik özellikleriyle psikolojik güçlendirme boyutlarının ilişkili olduğu bulgulanmıştır (Lin ve Rababah, 2014). Bu çalışmaya göre kişiliğin sorumluluk, dışa dönüklük, uyumluluk ve açıklık özellikleri psikolojik güçlendirmeyi olumlu yönde etkilerken, nevrotizm boyutu psikolojik güçlendirmeyi negatif yönde etkilemiştir. Buna göre psikolojik güçlendirmenin kişiliğin çeşitli boyutlarından etkilendiği söylenebilir.

Mevcut çalışmanın bir diğer değişkeni olan benlik belirginliği yapılan çalışmalarda görece tutarlı bir kişilik özelliği olarak ele alınmaktadır. Kavram, öz saygı ile ilgili yapılan çalışmalarda ortaya çıkmıştır ve öz saygı ile pozitif bir ilişkiye sahiptir (Campbell, Trapnell, Heine, Katz, Lavalley ve Lehman, 1996). Benlik belirginliği, bireylerin benliklerine ilişkin bilgi ve inançlarının ne derecede net ve tutarlı olduğunu ifade eden bir kavramdır (Campbell vd., 1996). Benlik belirginliği ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında bu kavramın yaygın olarak psikolojik iyi oluş ve stres kavramlarıyla çalışıldığı görülmektedir. Bu çalışmalara göre benlik belirginliği psikolojik iyi oluşla pozitifve stres ile negatif yönde ilişkilidir (Campbell, Trapnell, Heine, Katz, Lavalley ve Lehman; 1996; De Cremer & Sedikides, 2005; Slotter, Gardner, & Finkel, 2010). Lewandowski, Nardone, ve Raines (2010) bireyin referans alabileceği daha istikrarlı bir benliğe sahip olmasının birey dış etkenlerle karşılaştığında veya başkalarıyla etkileşime girdiğinde daha az benlik karmaşası yaşamasına katkıda bulunabileceğini belirtmektedir. Yapılan bu çalışmada bireylerin ilişki doyumlarıyla bağlılıkları arasında benlik belirginliğinin düzenleyici etkisi olduğu ve ilişki doyumuyla benlik belirginliği arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Lewandowski vd., 2010). Bireylerin kendileri hakkında net ve tutarlı bilgiye sahip olmasını ifade eden benlik belirginliğinin, kişinin yaşamı anlamlandırabilmesinde önemli bir rol oynadığı ve iş anlamlılığını pozitif etkilediği görülmektedir (Çebi, 2020; Oh ve Roh, 2019). Ayrıca, benlik belirginliği yüksek bireylerin çatışmaları çözmede daha aktif ve etkin rol aldıkları belirtilmiştir (Smith, Wethington ve Zhan, 1996). Buna göre bireyler kendileriyle ilgili ne kadar net düşünce ve inançlara sahipse yaşadıkları bir çatışmayı veya kaynağını kendi benliklerine karşı daha az tehdit olarak algılamaktadırlar. Sonuç olarak benlik belirginliği çeşitli pozitif bireysel çıktılarla (iyi oluş, ilişki doyumu, iş anlamlılığı ve yaşam anlamlılığı) olumlu yönde ilişkilidir. Bu çalışmada bireylerin yüksek düzeyde benlik belirginliğine sahip olmasının kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlayacağı ve psikolojik güçlendirmenin anlam, etki, yetkinlik ve özerklik boyutlarını pozitif etkileyeceği varsayılmakta olup, aşağıdaki hipotez geliştirilmektedir.

*Hipotez 1:* Benlik belirginliği psikolojik güçlendirme değişkeninin a) anlam b) etki c) yetkinlik d) özerklik boyutları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

İçsel motivasyon, bireylerin bir işi veya davranışı dışarıdan gelebilecek etkilere (ödül ve ceza gibi) ziyade içsel tatminleri ve işe duyulan ilgi için

yapmasını ifade etmektedir (Amabile, Hill, Hennessey ve Tighe, 1994).Bazı araştırmacılar bireyin işi yapmaktan duyduğu eğlence, mutluluk, heyecan ve ilginin içsel motivasyonu oluşturduğunu belirtmişlerdir (Izard, 1977; Reeve, Cole, &Olson, 1986). Öz-belirleme teorisine göre ise içsel motivasyonun temelini öz-belirleme ve yetkinlik hisleri oluşturmaktadır. Bu teori doğrultusunda Deci ve Ryan (1985), özerkliği ve yetkinliği teşvik edici durumların ve işlerin içsel motivasyonu arttırma eğiliminde olduğunu bulgulamışlardır. Buna göre iş yaşamında da bireylerin daha yetkin ve özerk hissettikleri işlerde motivasyonu artacağı düşünülmüştür (Gagné ve Deci, 2005).Gagné, Senecalve Koestner (1997), bu kapsamda iş özellikleri, psikolojik güçlendirme ve içsel motivasyon arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmanın bulgularında psikolojik güçlendirmenin anlam ve özerklik boyutlarının içsel motivasyon üzerinde olumlu etkisinin olduğu, bununla birlikte psikolojik güçlendirmenin etki boyutunun içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ve yetkinlik boyutununsa negatif yönde etkili olduğu belirtilmiştir. Çalışmaya göre iş özelliklerinin boyutlarından görev anlamlılığı ve geri bildirim psikolojik güçlendirmeyi olumlu yönde etkilemiştir bir diğer yandan özerkliği destekleme boyutu psikolojik güçlendirmenin yetkinlik boyutu üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.Araştırmacılar bu çalışma için teknisyenler ve tele-pazarlamacıardan oluşan katılımcılar ile çalışmıştır ancak yönetici pozisyonlarında çalışan bireylerle çalışmayı tekrar etmenin sonuçlar üzerinde etkileri olabileceğini belirtmektedir (Gagné vd., 1997).Ancak teoriyi iş ortamlarında test eden araştırmalar kısıtlıdır (Gagné ve Deci, 2005). Psikolojik güçlendirme ve içsel motivasyon arasındaki ilişkileri test etmeye yönelik farklı kültürleri içeren ve daha kapsamlı çalışmalar yapılabilir.

Conger ve Kanungo (1988), yönetsel uygulamaların güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için gereken şartlardan sadece bir kısmı olduğunu ifade ederek güçlendirmeyi kişinin öz yeterlilik duyguları ile ilgili motivasyonel bir kavram olarak tanımlamaktadır. Benzer olarak Thomas ve Velthouse (1990),güçlendirmeyi, bireyin işrolüne yönelimini yansıtan, anlam, yetkinlik, otonomi ve etki olmak üzere dört bileşendenoluşan motivasyonel bir yapı olarak tanımlamaktadır. Psikolojik güçlendirmenin temel tanımlarında da yer aldığı gibi psikolojik güçlendirme ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.Yapılan çalışmalarda psikolojik güçlendirme ve içsel motivasyon arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (İhtiyaroğlu, 2017;Zhang ve Bartol, 2010; Li, Wei, Ren ve Di, 2012). İhtiyaroğlu(2017), psikolojik güçlendirmenin öğretmen motivasyonu üzerindeki ilişkisini incelemiştir ve içsel motivasyon ve psikolojik güçlendirme arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu bulgulamıştır. Ayrıca psikolojik güçlendirmenin öğretmenlerin motivasyon düzeyi için anlamlı bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir. Bazı çalışmalarda ise içsel motivasyonun psikolojik güçlendirmenin yaratıcılık ve performans değişkenleri üzerindeki etkisinde aracı ve düzenleyici rolü incelenmiştir (Zhang ve Bartol, 2010; Li, Wei, Ren ve Di, 2012; Dysvik ve Kuvaas, 2010).Bu çalışmaların sonuçlarına incelendiğinde içsel motivasyonun psikolojik güçlendirme ve performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiği gözlemlenmiştir (Dysvik ve Kuvaas, 2010; Li, Wei, Ren ve Di, 2012).Bu çalışmada psikolojik

güçlendirmenin anlam, yetkinlik, otonomi ve etki boyutlarının bireylerin içsel motivasyonunu pozitif yönde etkileyeceği varsayılmaktadır.

*Hipotez 2:* Psikolojik güçlendirmenin a-anlam, b-yetkinlik, c-özerklik, d- etki boyutu içsel motivasyon üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

İçsel motivasyon düzeyleri yüksek bireyler içsel bir kontrol odağına sahip olma eğilimindedir ve başarmak, entelektüel uyarım aramak ve yeni şeyler öğrenmek konusunda isteklidirler (Ryan ve Deci, 2000). Bu bağlamda içsel motivasyon yaratıcılık ve performans gibi birçok olumlu örgütsel çıktı ile pozitif yönde ilişkilidir. Bununla birlikte içsel motivasyon çevresel ve bireysel unsurlardan etkilenebilen bir kavramdır (Amabile, 1993). İçsel motivasyonu etkileyen bireysel unsurları inceleyen çalışmalara bakıldığında bazı kişilik özelliklerinin içsel motivasyon düzeylerini etkileyebileceği görülmüştür. Komarraju, Karau ve Schmeck (2009), kişilik özelliklerinin üniversite öğrencilerinin motivasyonunu ve akademik başarısını nasıl etkilediğini inceledikleri çalışmada kişiliğin deneyimlere açık olma ve sorumluluk boyutlarının içsel motivasyonla olumlu yönde etkili olduğunu bulgulamışlardır. İçsel motivasyonun kişilik özellikleri (deneyime açıklık, öz-yeterlik ve azim) ve yaratıcılık arasındaki ilişkide aracı rolünü inceleyen bir çalışmada, deneyime açıklık, öz-yeterlik ve azim ile içsel motivasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki bulgulanmıştır. Ayrıca bu çalışmada içsel motivasyon deneyime açıklık öz-yeterlik ve yaratıcılık arasındaki ilişkide aracılık etmiştir (Prabhu, Sutton ve Sauser, 2008).

Benlik belirginliği iyi oluş, kaygı ve motivasyon gibi çeşitli değişkenlerle çalışılmıştır. Yüksek düzeyde benlik belirginliğini iyi olma hali ve öz güven ile pozitif yönlü, kaygı ile negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Ritchie, Sedikides, Wildschut, Arndt ve Gidron, 2011; Campbell, Trapnell, Heine, Katz, Lavalley ve Lehman; 1996). Benlik belirginliğinin ayrıca patolojik internet kullanma motivasyonu ve oyun motivasyonu ile ilişkisi incelenmiş olup, bu değişkenlerle negatif yönde ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Matsuba, 2006; Šporčić ve Glavak-Tkalić, 2018). Spain ve Kim (2017), yüksek benlik belirginliğinin bireye kendini net bir bakış açısıyla görmesine, ifade etmesine ve inançlarında tutarlılık sergilemesine izin verdiğini ve bunların her birinin kişinin net ve ikna edici bir vizyon sağlamasına yardımcı olabileceğini savunmaktadır. Benlik belirginliği ile içsel motivasyon arasındaki ilişkide iş anlamlılığının aracılık etkisinin incelendiği çalışmada ise içsel motivasyon ve benlik belirginliği arasında olumlu bir ilişki olduğu ve iş anlamlılığının bu ilişkide aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir (Oh ve Roh, 2019). Bu çalışmada yazın doğrultusunda bireylerin benlik belirginliği boyutları ve içsel motivasyon boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir.

*Hipotez 3:* Benlik belirginliği içsel motivasyon üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma Marmara bölgesinin bir ilinde faaliyet gösteren 20 işletmesinde çalışan yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda 224 çalışandan elde edilen anketlerden eksik ve hatalı kodlanan anket atıldıktan sonra geriye kalan 216 anket değerlendirilmiştir.

Psikolojik güçlendirme değişkenini ölçmek için Spreitzer'in (1995) geliştirdiği psikolojik güçlendirme anketi kullanılmıştır. Anket Türkçe'ye Çekmecelioğlu, Günsel ve İlhan'ın (2018) yaptığı çalışma kapsamında çevrilmiştir. Anket, on iki ifadeden ve dört alt boyuttan oluşmaktadır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha ,868 olarak hesaplanmıştır. Benlik belirginliği anketi, Campbell ve çalışma arkadaşları (1996) tarafından geliştirilmiştir ve Türkçe'ye uyarlama çalışmaları Sümer ve Güngör (1999) tarafından yapılmıştır. Anketin orijinali tek boyutludur ve on iki ifadeden oluşmaktadır. Yapılan faktör analizi sonuçlarında tek boyutlu anket için faktör yükleri düşük olan iki ifade daha önceki çalışmalarda (Demirutku, 2007) benzer sonuçların görülmesi üzerine analizlerden çıkarılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarındaysa Cronbach's Alpha değeri ,886 olarak hesaplanmıştır.

İçsel motivasyonu ölçmek içinse Tierney, Farmer ve Green (1999) tarafından geliştirilen içsel motivasyon anketi kullanılmıştır. Anket Türkçe'ye Çekmecelioğlu, İlhan ve Günsel'in (2017) yaptığı çalışma kapsamında çevrilmiştir. Anket tek boyutludur ve beş ifadeden oluşmaktadır. Bu çalışmada yapılan faktör analizi sonucunda ifadelerden biri düşük faktör yükü nedeniyle çıkarılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen değer ,822 olarak hesaplanmıştır.

## BULGULAR

Araştırma kapsamında incelenen üç değişkene ait ortalama, standart sapma değerleri hesaplanmış ve değişkenler arası ilişkileri ölçmek için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Tablo 1'de görüldüğü üzere değişkenlerin ortalama değerleri 1.46 ve 5,04 arasındadır. Standart sapma değerleri ise ,49 ve 1,8 arasındadır.

**Tablo 1: Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

Değişkenler	Ort.	S.S.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
<i>Benlik Belirginliği</i>	4,05	,72	(-)					
<i>Anlam</i>	4,47	,70	,159*	(-)				
<i>Etki</i>	3,70	1,01	,268**	,220**	(-)			
<i>Yetkinlik</i>	4,57	,47	,239**	,239**	,345**	(-)		
<i>Özerklik</i>	3,92	,85	,346**	,213**	,639**	,405**	(-)	
<i>İçsel Motivasyon</i>	4,08	,83	,278**	,261**	,295**	,344**	,300**	(-)

\*p<.05, \*\*p<.01

Tablo 1 incelendiğinde, katılımcıların içsel motivasyon değerleri ile benlik belirginliği ( $r = .278$ ,  $p < .01$ ), anlam ( $r = .261$ ,  $p < .01$ ), etki ( $r = .295$ ,  $p < .01$ ), yetkinlik ( $r = .344$ ,  $p < .01$ ) ve özerklik ( $r = .300$ ,  $p < .01$ ) düzeyleri pozitif yönde ilişkilidir. Bu bağlamda bireyin içsel motivasyon düzeyi arttıkça benlik belirginliği, anlam, etki, yetkinlik ve özerklik düzeyleri artmaktadır. Bununla birlikte bireylerin benlik belirginliği değerleri ile psikolojik güçlendirmenin anlam ( $r = .159$ ,  $p < .05$ ), etki ( $r = .268$ ,  $p < .01$ ), yetkinlik ( $r = .239$ ,  $p < .01$ ) ve özerklik ( $r = .346$ ,  $p < .01$ ) boyutlarıyla pozitif yönde ilişkilidir. Buna göre benlik belirginliği düzeyleri



yükseldikçe; katılımcıların psikolojik güçlendirmenin anlam, etki, yetkinlik ve özerklik boyutlarının düzeyleri de artmaktadır.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 2 benlik belirginliğinin psikolojik güçlendirmenin boyutları ve içsel motivasyon üzerindeki etkisini incelemek için yapılan regresyon sonuçlarını ve psikolojik güçlendirmenin boyutlarının içsel motivasyon üzerindeki etkisini göstermektedir. Demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim ve çalışma süresi) kontrol değişkenleri olarak hiyerarşik regresyona birinci adımda alınmıştır. Benlik belirginliği ve psikolojik güçlendirmeyse ikinci adımda regresyona atılmıştır. Hiyerarşik regresyon testinin sonuçlarına göre benlik belirginliği psikolojik güçlendirmenin anlam( $\beta = .143$ ;  $p < .05$ ), etki( $\beta = .271$ ;  $p < .01$ ), yetkinlik( $\beta = .254$ ;  $p < .01$ ) ve özerklik( $\beta = .336$ ;  $p < .01$ ) alt boyutları üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Analiz sonuçlarına bakıldığında benlik belirginliğinin ( $\beta = .286$ ;  $p < .01$ ) içsel motivasyon üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda hipotez 1 ve hipotez 3 desteklenmektedir. Ayrıca psikolojik güçlendirmenin anlam ( $\beta = .204$ ;  $p < .05$ ) ve yetkinlik ( $\beta = .217$ ;  $p < .05$ ) boyutlarının içsel motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır.

**Tablo 2: Hiyerarşik Regresyon Tablosu: Benlik Belirginliğinin Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları ve İçsel Motivasyon Üzerindeki Etkisi ve Psikolojik Güçlendirmenin İçsel Motivasyon Üzerindeki Etkisi**

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5			
	Anlam		Etki		Yetkinlik		Özerklik		İçsel Motivasyon			
<i>Bağımsız Değişkenler</i>	$\beta$	<i>p</i>	$\beta$	<i>p</i>	$\beta$	<i>p</i>	$\beta$	<i>p</i>	$\beta$	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>
Benlik Belirginliği	.143*	.040	.271**	.000	.254**	.000	.336**	.000	.286*	.000	18,46	.081
Anlam									.204*	.002	12,03	.189
Etki									.097	.247	12,03	.189
Yetkinlik									.217*	.003	12,03	.189
Özerklik									.102	.241	12,03	.189
<b>Model F</b>	4,29		16,40		14,09		27,01					
<b>Model R<sup>2</sup></b>	.020		.077		.064		.112					

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Psikolojik güçlendirme, benlik belirginliği ve içsel motivasyon arasındaki ilişkilerin incelendiği bu çalışmada, araştırma sonuçları, benlik belirginliğinin içsel motivasyon üzerinde ve psikolojik güçlendirmenin anlam, etki, yetkinlik ve özerklik boyutları üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar bize bireyin kendi kişiliğine dair sahip olduğu inançları net ve kesin bir şekilde

tanımlaması, tutarlılığa sahip olması ve dengeli olmasının, onun yaptığı işinden kaynaklanan içsel motivasyonunu ve güçlendirme algısını arttıracaklarını göstermektedir. Benlik belirginliği kişilik özelliği olarak kişinin işini anlamlı bulmasını, yaptığı işte kendisini yetkin görmesini, yaptığı iş, çalıştığı bölüm ve örgütte özgürlüğe sahip olması ve yetki kullanarak fikir üretmesi üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu anlamda araştırma sonuçları benlik belirginliğinin gerek içsel motivasyon gerekse psikolojik güçlendirme açısından oldukça önemli bir değişken olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, Oh ve Roh (2019) yaptıkları çalışmada benlik belirginliği ve iş anlamlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve iş anlamlılığının benlik belirginliği ve içsel motivasyon arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmiştir.

Daha önce psikolojik güçlendirme ve benlik belirginliği arasındaki ilişkiyi ölçen bir çalışma olmamakla birlikte psikolojik güçlendirmenin içsel motivasyon üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu belirten çalışmalar mevcuttur (İhtiyaroğlu, 2017; Zhang ve Bartol, 2010; Li, Wei, Ren ve Di, 2012). Ayrıca, farklı işlerin ve görevlerin bireyin içsel motivasyonunu etkilediğine yönelik ifadeler vardır (Deci ve Ryan, 2010; Ryan ve Deci, 2000). Bu çalışmada da psikolojik güçlendirmenin boyutları ve içsel motivasyon arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmanın bulgularına göre psikolojik güçlendirmenin anlam ve yetkinlik boyutlarının içsel motivasyon üzerinde olumlu etkisi vardır. Buna göre bireylerin işlerini anlamlı bulması ve kendilerini işlerinde yetkin hissetmeleri onların içsel motivasyonunu arttırabilir. Bir diğer yandan özerklik ve etki boyutlarının içsel motivasyonla bir ilişkisi bulunmamıştır. Yazında psikolojik güçlendirme boyutlarının içsel motivasyonla ilişkisini inceleyen çalışmalara bakıldığında sadece anlam ve özerklik boyutunun içsel motivasyon üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur (Gagné vd., 1997). Bununla birlikte psikolojik güçlendirme çalışmalarından farklı olarak yapılan bazı çalışmalarda anlam (Oh ve Roh, 2019), yetkinlik ve özerklik hislerinin içsel motivasyonu pozitif yönde etkilediği belirtilmiştir (Reeve ve Deci, 1996; Koestner, Ryan, Bernieri, & Holt, 1984). Yazından yola çıkarak bireylerin işlerini anlamlı bulmalarının onların motivasyonunu arttırmada önemli bir unsur olduğunu söylenebilir. Gelecek çalışmalar için psikolojik güçlendirmenin boyutlarının içsel motivasyon ile ilişkisini incelemek açısından farklı meslek ve sektör gruplarıyla çalışmak önerilebilir.

Psikolojik güçlendirmenin alan yazında önemli yeri olan bir konu olduğu, iş doyumu, performans, yaratıcılık üzerinde pozitif etkilere sahip olduğuna yönelik araştırma sonuçları olduğu görülmektedir (Tuuli ve Rowlinson, 2009; Çekmecelioğlu ve Eren, 2007; Cerasoli ve Ford, 2014). Psikolojik güçlendirmenin içsel motivasyon, benlik belirginliği ile ilişkisinin incelenmesi ise daha yenidir. Araştırmamızda sözkonusu değişkenler arasındaki ilişkilere dair elde edilen sonuçlar alan yazına katkıda bulunmaktadır.

## KAYNAKÇA

Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management review*, 3(3), 185-201.

- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., ve Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of personality and social psychology*, 66(5), 950.
- Aydogmus, C., Ergeneli, A., ve Camgoz, S. M. (2015). The role of psychological empowerment on the relationship between personality and job satisfaction. *Research Journal of Business and Management*, 2(3), 251-276.
- Campbell, J. D., Trapnell, P. D., Heine, S. J., Katz, I. M., Lavallee, L. F., ve Lehman, D. R. (1996). " Self-concept clarity: Measurement, personality correlates, and cultural boundaries": Correction.
- Capelli, P. (2020, 19 Kasım). The Role of AI in Employee Empowerment and Optimization. Harvard Business Review. Erişim adresi <https://hbr.org/webinar/2020/12/the-role-of-ai-in-employee-empowerment-and-optimization>
- Cerasoli, C. P., ve Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation, performance, and the mediating role of mastery goal orientation: A test of self-determination theory. *The Journal of psychology*, 148(3), 267-286.
- Conger, J. A., ve Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Çekmecelioğlu, H. G., ve Eren, E. (2007). Psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık ve yaratıcı davranış arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 18(57), 13-25.
- Çekmecelioğlu, H. G., Günsel, A., ve İlhan, Ö. Ö. (2018). Keşifsel ve geliştirici yeteneğe dayalı çift yönlülük: Dönüşümcü liderlik, çift yönlülük, firma yenilikçiliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 137-150.
- Cekmecelioglu, H. G., İlhan, O. O., ve Günsel, A. (2017). Transformational Leadership And Individual Creativity: The Mediating Role Of Intrinsic Motivation. *Journal of Business Economics and Finance*, 6(3), 224-232.
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior: Springer Science & Business Media.
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (2010). Intrinsic motivation. *The Corsini encyclopedia of psychology*, 1-2.
- Düzgün, A. (2020). Y ve Z kuşaklarının iş hayatından beklentilerinin karşılaştırılması. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 218-241. doi: 10.17218.hititsosbil.734483
- Dysvik, A., ve Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European journal of work and organizational psychology*, 20(3), 367-387.
- Gabriel, A. S. ve Bennett, A. A. (2015). Getting Engaged: Top Tips for an Engaged Workforce. SIOP White Paper Series. Erişim adresi

- <https://www.siop.org/Portals/84/docs/White%20Papers/EngagementFINAL.pdf>
- Gagné, M., Senecal, C. B., ve Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: A multidimensional model 1. *Journal of applied social psychology*, 27(14), 1222-1240.
- Izard, C. (1977). *Human emotions*. New York: Plenum Press.
- İhtiyaroğlu, N. (2017). Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Öğretmen Motivasyonu Üzerindeki Etkisi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 361-378.
- Komarraju, M., Karau, S. J., ve Schmeck, R. R. (2009). Role of the Big Five personality traits in predicting college students' academic motivation and achievement. *Learning and Individual Differences*, 19, 47-52. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lindif.2008.07.001>
- Lawler, E.E., Mohrman, S.A., ve Benson, G. (2001). Organizing for high performance: Employee involvement, TQM, Reengineering, and Knowledge Management in the Fortune 1000. San Francisco: Jossey-Bass.
- Li, Y., Wei, F., Ren, S., ve Di, Y. (2015). Locus of control, psychological empowerment and intrinsic motivation relation to performance, *Journal of Managerial Psychology*.
- Lin, H. C., ve Rababah, N. (2014). CEO-TMT exchange, TMT personality composition, and decision quality: The mediating role of TMT psychological empowerment. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 943-957.
- Macsinga I, Sulea C, Sârbescu P, Fischmann G, ve Dumitru C. (2015). *Journal of Psychology*, 149(3-4):263-76.
- Matsuba, M. K. (2006). Searching for self and relationships online. *CyberPsychology & Behavior*, 9(3), 275-284.
- Meng, Q., ve Sun, F. (2019). The Impact Of Psychological Empowerment On Work Engagement Among University Faculty Members In China. *Psychology research and behavior management*, 12, 983-990. doi: 10.2147/PRBM.S215912
- Prabhu, V., Sutton, C., ve Sauser, W. (2008). Creativity and certain personality traits: Understanding the mediating effect of intrinsic motivation. *Creativity Research Journal*, 20(1), 53-66.
- Reeve, J., ve Deci, E. L. (1996). Elements of the competitive situation that affect intrinsic motivation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(1), 24-33.
- Ritchie, T. D., Sedikides, C., Wildschut, T., Arndt, J., ve Gidron, Y. (2011). Reeve, J., Cole, S., & Olson, B. (1986). Adding excitement to intrinsic motivation research. *Journal of Social Behavior and Personality*, 1, 349-363. *Self and Identity*, 10(4), 493-508.

- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Scott E. S., Gang W. ve Stephen H. C. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5):981-1003. doi:10.1037/a0022676
- Simons, R. (1995, Mart). *Control in An Age Of Empowerment*. Harvard Business Review. Erişim adresi <https://hbr.org/1995/03/control-in-an-age-of-empowerment>
- Šporčić, B., ve Glavak-Tkalić, R. (2018). The relationship between online gaming motivation, self-concept clarity and tendency toward problematic gaming. *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 12(1), doi: 10.5817/CP2018-1-4
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5):1442-1465.
- Spreitzer, G.M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *The Academy of Management Journal*, 39(2):483-504.
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of organizational behavior*, 1, 54-72.
- Sümer, N., ve Güngör, D. (1999). Yetişkin bağlanma stilleri ölçeklerinin Türk örnekleme üzerinde psikometrik değerlendirilmesi ve kültürlerarası bir karşılaştırma. *Türk Psikoloji Dergisi*, 14 (43), 71-106.
- Şen, Y. (2008). Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Türkiye
- Thomas, K. W., ve Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- Tierney, P., Farmer, S. M., ve Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel psychology*, 52(3), 591-620.
- Tuuli, M. M., ve Rowlinson, S. (2009). Performance consequences of psychological empowerment. *Journal of construction engineering and management*, 135(12), 1334-1347.
- Zhang, X., ve Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128

## BELİRSİZLİK VE KORKU ENDEKSLERİNİN BIST İLE BAĞINTISI

Beyza Mina ORDU-AKKAYA<sup>1</sup>

### Özet

Uluslararası piyasaların birbiriyle olan ilintisinin gün geçtikçe artmasıyla birlikte yabancı yatırımcılar da farklı piyasalara yatırım yapmaya başlamışlardır. Ancak bu durumda sözde “yerel” piyasalara ilişkin korku ve endişeler diğer piyasalara taşma veya yayılma yapabilmektedirler. Küreselleşme öncesi hisse senedi yatırımları için yerel gelişmelerin takip edilmesi yeterliyken, artık dünyadaki farklı ülkelerdeki haber kaynaklarının yanı sıra belirsizliği arttıran unsurlar da çok yakından takip edilmelidir. Bu bağlamda bu çalışmada, en çok takip edilen endekslerden olan VIX ile birlikte emtia (altın ve petrol) oynaklıklarını ölçen endeksler (GVZ ve OVZ), kur oynaklığını ölçen endeks (EVZ) ve yeni nesil belirsizlik endeksi olan Ekonomik Politika Belirsizliği (EPB) ve Twitter Tabanlı Ekonomik Belirsizlik (TEB) endekslerinin Borsa İstanbul ile bağıntısı araştırılmaktadır. Çalışma Ocak 2011 ve Eylül 2020 arasında günlük olarak yapılmış ve bilgi taşmasını analiz etmek üzere de Diebold-Yilmaz (2012) yöntemi kullanılmıştır. Volatilite geçişkenliği ve yayılım endeksi sonuçlarına göre, VIX ve altın oynaklık endeksi Borsa İstanbul üzerinde en yoğun etkisi olan iki endekstir. Öte yandan, yeni nesil belirsizlik endeksleri olan EPB ve TEB oldukça sınırlı etki sağlamaktadır.

## THE NEXUS BETWEEN UNCERTAINTY AND FEAR INDICES WITH BIST

### Abstract

Foreign investors started to invest in abroad markets as the interaction of international markets grows and enriches day by day. However, fears and concerns in a “so-called” local market may spillover to or contaminate other markets. Before globalization, it was sufficient to follow local news and developments for stock market investments; whereas, currently, factors increasing uncertainty and news sources from the other side of the world should be closely monitored. In this study, we investigate the relationship of Borsa İstanbul with VIX -which is one of the most followed indices-, as well as indices that measure commodity (gold and oil) volatility (GVZ and OVZ), index that measures exchange rate volatility (EVZ) and next generation uncertainty indices such as Economic Policy Uncertainty (EPB), and Twitter Based Economic Uncertainty (TEB) indices. Diebold-Yilmaz methodology is employed for the period between January 2011 and September 2020 in daily frequency to analyze information overflow. According to the volatility spillover and spillover index results, VIX and gold volatility index are the two indices that have the most intense impact on Borsa İstanbul. On the other hand, the new generation uncertainty indices EPB and TEB provide a very limited effect.

## 1. GİRİŞ

### 1.1 Giriş ve Çalışmanın Amacı

Uluslararası piyasalar ile gün geçtikçe daha da artan entegrasyon hisse senedi piyasalarında sadece yerel değil pek çok farklı ülkeden gelen oyuncuların da rol almasının önünü açmıştır. Bu durumun pozitif etkileri tartışmasız vardır. Örneğin, yabancı yatırımların artması sadece yerel yatırımcının karar aldığı piyasalarda yaşanan aşırı dalgalanmaları yavaşlatmaktadır. Bir diğer pozitif etki de bilgi taşması etkisi ile finans piyasalarının etkinliğinin artması ve güçlenmesidir (Kula, 2003). Öte yandan, yabancı sermayenin ülkeye doğrudan

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Bölümü, [beyza.akkaya@asbu.edu.tr](mailto:beyza.akkaya@asbu.edu.tr)

yabancı sermaye yatırımı şeklinde değil de portföy yatırımları şeklinde girmesinin kimi negatif etkileri de vardır. Özellikle piyasaya hızlı girip çıkmaları nedeniyle yatırım türü olarak daha likit ve kısa vadeli olarak kabul edilmektedir. Ancak, tam da bu sebeple yerel ya da küresel piyasada yaşanan bir tedirginlik yatırımın çok daha hızlı kaçmasına neden olabilir. Bu da finansal piyasalarda belki ufak çapta üstesinden gelinebilecek bir dalgalanmanın çok daha büyümesi anlamına gelebilecektir. Bu nedenle de küresel piyasalardaki korku ve belirsizliğin yerel piyasalarda ne şekilde etkisi olacağı önemli bir unsurdur.

Karar alma sürecinde bütün öğeler hakkında tam bilgiye sahip olunamaması nedeniyle belirsizlik altında süreç tamamlanır. Kimi zaman belirsizlik daha az iken, kimi zaman çok daha yüksektir. Bu nedenle de belirsizliğin objektif yöntemlerle ölçülebilmesi hem finansal oyuncular hem de politika yapıcılar için piyasalar hakkında önemli ipuçları vermektedir. Finansal piyasaların en bilinen endekslerinden biri olan VIX (Volatility Index - Oynaklık Endeksi), korku endeksi olarak da adlandırılmaktadır. VIX esas olarak S&P500 endeksinin yakın vadeli opsiyon fiyatlarından yararlanarak 30 günlük oynaklık beklentilerini göstermektedir. Bu nedenle de piyasaların hangi yöne evrileceğinin önemli bir göstergesidir.

Bir diğer önemli VIX endeksi grubu da emtiadaki oynaklığın yönetilmesini sağlayan Altın (GVZ) ve Petrol (OVX) oynaklık endeksleridir. Aynı şekilde altın ve petrole ait opsiyon fiyatlarından yararlanarak hesaplanan bu endeksler, her iki emtianın oynaklığını göstermektedir. Her iki emtia da ekonomilerle oldukça girift yapıya sahip emtiadır. Altının güvenli liman olma konusundaki algısı özellikle Covid-19 salgını döneminde daha da öne çıkmıştır. Petrol ve ekonomik büyüme arasındaki ilişki ise yine literatürde yoğun bir şekilde çalışılmış konulardan biridir. Tam da bu sebeple, altın ve petrol oynaklık endeksleri sistemik risk ve belirsizliği yönetmek adına önemli finansal araçlardandır (Biolsi, 2012).

Son endeks türü ise Amerikan doları ve Avro kuru paritesindeki oynaklığı gösteren kur oynaklık endeksidir (EVZ). Finansal piyasalarda en yakından takip edilen ve kuruş artışların bile hayati önemde olduğu bu paritedeki oynaklık da yine yönetilmesi gereken risklerdendir.

Korku endekslerinin yanı sıra son senelerde finansal piyasalarda yaşanan ciddi dalgalanmalarla birlikte belirsizlik seviyesinin ölçülmesi de öne çıkan araştırma konularından biri olmuştur. 2000'ler, önce 11 Eylül saldırıları sonra internet hisse senetlerine ilişkin balonun patlaması, 2008 krizi, parasal genişleme ve emtia fiyatlarında yaşanan aşırı dalgalanmaları ile pek çok açıdan zorlu geçirilmiş 20 seneydi. Öte yandan, 2020'de patlak veren Covid salgını da finansal piyasaların pek çok açıdan belirsizlikle yüz yüze kaldığı bir dönem olmuştur. Bütün bu bahsi

geçen unsurlar göz önüne alındığında, belirsizliğin ölçülmesi de önem arz eden bir diğer konu olmuştur. Baker vd. (2016) Amerika Birleşik Devletleri'nde önde gelen gazetelerinde önceden belirlenmiş kelimelerin geçme frekanslarını sayarak Ekonomik Politika Belirsizliği (EPB) adını verdikleri endeksi inşa etmişlerdir. Bu gazeteler USA Today, Miami Herald, Chicago Tribune, Washington Post, Los Angeles Times, Boston Globe, San Francisco Chronicle, Dallas MorningNews, New York Times ve Wall Street Journal'dır. Bir makalenin ekonomik konuyla ilgili olduğundan emin olmak için de seçili kelimelerinin bir kaçının aynı metinde geçmesine özen göstermişlerdir<sup>2</sup>.

Belirsizliği ölçmek için son senelerde oluşturulan bir diğer endeks ise EPB'nin yöntemlerini kullanarak Renault vd.(2021) tarafından oluşturulmuş Twitter tabanlı belirsizlik endeksidir. EPB'ye benzer olarak belirsizlik kavramına ait seçilen kelimelerin kaçar kere geçtiği incelenmiş; ancak gazeteler değil Twitter'da atılan tweet'ler üzerinden değerlendirilmiştir. Twitter'ın son senelerde politikacılar tarafından yoğun bir şekilde kullanılmaya başlamış ve hatta kimi çalışmalar Twitter kullanan politikacıların kullanmayanlara nazaran daha fazla oy aldıklarını göstermiştir (Kruikemeier, 2014). Bu nedenle de, zamanla Twitter'ın politik ve ekonomik kullanımı diğer sosyal medya platformlarına göre daha ağır basmıştır. Diğer yandan Türkiye, Twitter kullanımında 13.6 milyon kullanıcı ile dünyada 7'inci sıradadır<sup>3</sup> ve bu nedenle de Twitter üzerinden yapılan bilgi akışı sermaye piyasaları için önem arz edebilecektir.

Bu çalışmada, Borsa İstanbul'daki yabancı yatırımcı göz önüne alındığında, küresel hangi belirsizlik ve korku endekslerinin hisse senedi piyasalarına en yoğun yayılımı yaptığını bulmayı amaçlamaktayız. Sonuçlar kişisel ve kurumsal yatırımcılar için portföylerini şekillendirme konusunda önem arz ederken, politika yapıcılar için piyasaların hangi konularda daha kırılgan olabileceğini gözler önüne serecektir.

## 1.2 Kuramsal ve Kavramsal Çerçeve

Yatırımcılar için belirsizlik kavramının önemi optimal portföy yapılırken daha da öne çıkmaktadır. Zira, risk algısı belirsizliğin seviyesi ile beraber değişebilmekte, yatırımcının daha önce kendisine uygun olarak gördüğü portföy artık uyumsuz olabilmektedir. Belirsizliğin daha yüksek olduğu ortamlarda riskli yatırımlar cazibesini yitirirlerken, belirsizliğin düşmesi riskli varlıkların yatırımcıların daha da çok radarına girmesi ile sonuçlanmaktadır. Bu sebeplerle, hangi belirsizlik ölçütünün piyasalar üzerinde daha fazla ya da daha kısıtlı etkisinin olduğunun bilinmesi önemli bir konudur.

<sup>2</sup>Endeksin hesaplanmasına ilişkin daha fazla bilgi için Baker vd. (2016)'ya bakılması önerilmektedir.

<sup>3</sup><https://www.statista.com/statistics/242606/number-of-active-twitter-users-in-selected-countries/>



Bernanke (1983) işletmelerin yatırım ve işe alma kararlarının belirsizlik dönemlerinde ertelendiğini göstermiş, Bloom (2009) ise kurduğu model ile belirsizliğin orta vadede üretim, işgücü piyasasında ve üretimde ciddi bir düşüşe neden olduğunu bunun da kısa vadeli resesyonları beraberinde getirdiğini göstermiştir. Diğer yandan, Gourio vd. (2013) G7 ülkeleri için yapılan çalışmada, Bloom (2009) ile benzer sonuçları paylaşmıştır. Carrière-Swallow ve Céspedes (2013) ise, gelişmekte olan piyasalar için yaptığı çalışmada belirsizliğe dair şokların gelişmekte olan ülkeleri daha derin ve daha uzun süreli etkilediğini göstermişlerdir. Diğer yandan Caldara vd. (2016) belirsizlik şoklarının özellikle finansal koşulların sıklaştığına dair göstergeleri ortaya çıkardığı durumlarda, ekonomik etkilerinin daha da olumsuz olduğunu göstermiştir. Hermes ve Lensink (2001) ise belirsizlik seviyesindeki ciddi bir yükselmenin doğrudan yabancı yatırımcılar için ülkeye girmede çekince sebeplerinden biri olduğunu ifade etmiştir.

Öte yandan, belirsizliğin hisse senedi piyasalarını ne şekilde etkilediği ise finans yazınında dikkat çekmiş bir diğer konudur. Connolly vd. (2005) hisse senedi opsiyonlarından kaynaklanan zımni oynaklığın yüksek olduğu dönemlerde hisse senedi getirilerinin de düşük olduğunu göstermiştir. Ozoguz (2008) ise kendi modellediği piyasada belirsizliğin finansal varlık getirileri ile negatif olarak ilintili olduğunu göstermiştir.

Arouri vd. (2016), yüz yılı aşkın bir süreyi kapsayan çalışmalarında, EPB'nin yükselmesinin Amerika Birleşik Devletleri (ABD) hisse senedi piyasalarında ciddi zararı da beraberinde getirdiğini göstermişlerdir. Benzer sonuçları Antonakakis vd. (2013) de göstermiş, Brogaard ve Detzel (2015) ise Carhart'ın 4'lü faktörü kontrol edildikten sonra en yüksek EPB'ye sahip portföyün en düşük olan portföye göre yıllık %5.5 daha az getirisi olduğunu göstermiştir. Kang ve Ratti (2015) EPB'nin yöntemini kullanarak Çin piyasaları için belirsizlik seviyesini hesaplamış ve sonuçlar belirsizliğin artması ile Çin hisse senedi piyasalarında düşüşün gözlemlendiğini ifade etmiştir. EPB'nin gelişmekte olan piyasalar üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalarda Carrière-Swallow ve Céspedes (2013) 20 gelişmiş ve 20 gelişmekte olan ülke piyasalarını inceleyerek yaptığı çalışmada, belirsizliğin ikinci grup için çok daha etkili olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde Arouri ve Roubaud'da (2016) Çin ve Hindistan için benzer sonuçlar bulmuştur. Mensi vd. (2014) ise BRICS ülkeleri üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etki bulamamıştır.

Belirsizlik ve korku endekslerinin Türkiye özelinde ne gibi sonuçlar doğurduğunu inceleyen çalışmalar farklı sonuçlar göstermişlerdir. Örneğin Hatipoğlu ve Tekin (2017) VIX'in Borsa İstanbul'un (BIST) getirilerini açıklamada oldukça önemli olduğunu göstermiştir. Kuzu (2019) Johansen eş-bütünleşme ve

frekans alanı nedensellik analizi ile yaptığı çalışmada VIX'ten BIST'e tek yönlü nedenselliğin kısa, orta ve uzun vadede geçerli olduğunu göstermiştir. Kocaarslan (2020) ise Hafner-Herwartz (2006) varyans nedensellik analizi ile yaptığı çalışmada VIX'in yanı sıra altın, petrol ve kur VIX'inin de BIST üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir.

## 2. YÖNTEM VE VERİ

### 2.1 Diebold-Yılmaz yayılım endeksi ve varyansgeçişkenliği

Çalışmada esas olarak kullanılan yöntem Diebold ve Yılmaz (2012) tarafından geliştirilen VAR bazlı yayılım endeksidir. Bu endeksin en önemli avantajlarından biri diğer volatilité geçişkenliği testlerinin aksine sadece yönü değil aynı zamanda miktarsal olarak da varyansgeçişkenliği hakkında bilgi vermesidir. Bir diğer önemli avantajı da yayılım tablosu ile değişkenler arasındaki toplam varyansın zaman içerisindeki değişimini göstermesidir. Hatta bu şekilde finansal stres dönemlerinin analizi daha da mümkün bir hale gelmektedir (Karabıyık, 2020).

Yöntemin bir diğer avantajı ise geliştirilmiş VAR metodolojisini kullanmasıdır, bu şekilde bu yöntemle elde edilen varyans ayrıştırma sonuçlarının veri sırasından etkilenmez nitelikte olmasıdır. Aslında bu haliyle çalışma basit bir şekilde varyans ayrıştırması yöntemine oldukça benzemektedir. Diebold ve Yılmaz (2012) ek olarak  $H$  adım ön tahmin hatası varyans ayrıştırması ile farklı dönemler için bu işlemi yapmakta ve geliştirilmiş VAR kullanarak da değişken sıralamasına ilişkin farkları ortadan kaldırmaktadır. Yönteme ilişkin daha fazla detay için Diebold ve Yılmaz (2012) makalesine göz atabilirsiniz.

### 2.2 Veri

Araştırmada çeşitli küresel belirsizlik ve korku endekslerinden hangilerinin Türkiye hisse senedi piyasaları üzerinde daha fazla etkisi olduğu öğrenilmesi amaçlanmaktadır. Bu nedenle, günlük Borsa İstanbul (BIST) verisi dışında, günlük bazda verisi olan belirsizlik endekslerinden Ekonomik Politika Belirsizliği (EPB), Twitter Tabanlı Ekonomik Belirsizlik (TEB), korku endeksi (VIX), altın oynaklık endeksini (GVZ), petrol oynaklık endeksini (OVX), Euro para birimi oynaklık endeksi (EVZ) kullanılmıştır. TEB'in 1 Ocak 2011'den itibaren var olması nedeniyle bütün çalışma 1 Ocak 2011 ve 15 Eylül 2020 arasındaki dönemi kapsamaktadır.

## 3. BULGULAR VE TARTIŞMA

Diebold-Yılmaz volatilité geçişkenliği ve yayılım endeksi hesaplanırken VAR modelinin gecikme uzunluğunun hesaplanması gerekmektedir. Schwarz bilgi

kriterine göre 4 seçilen gecikme uzunluğuna göre sonuçlar Tablo 1’de yer almıştır. Ancak, sonuçların 2-8 arasında seçilen herhangi bir gecikme uzunluğunda önemli derecede değişmediği ifade edilmelidir. Ön tahmin hatası varyansı için adım sayısı 5, 10 ve 21 gün olarak seçilmiştir. Çalışmanın iş günü bazında yapılması nedeniyle 5 gün 1 haftaya, 10 gün 2 haftaya, 21 gün ise 1 aya denk gelmektedir.

Tablo 1. BIST100 ve Endeksler Arasındaki (Çift) Volatilite Geçişkenliği ve Yayılım Endeksi

	H=5			H=10			H=21		
	BIST100	EPB	YE	BIST100	EPB	YE	BIST100	EPB	YE
BIST100 EPB	99.5 1	0.5 99	0.80%	99.2 1.1	0.8 98.9	0.90%	98.3 1.1	1.7 98.9	1.40%
	BIST100	VIX	YE	BIST100	VIX	YE	BIST100	VIX	YE
BIST100 VIX	96.4 1.4	3.6 98.6	2.50%	95.4 1.4	4.6 98.6	3.00%	94.1 1.3	5.9 98.7	3.60%
	BIST100	TEB	YE	BIST100	TEB	YE	BIST100	TEB	YE
BIST100 TEB	99.7 0.6	0.3 99.4	0.50%	99.6 0.6	0.4 99.4	0.50%	99.3 0.5	0.7 99.5	0.60%
	BIST100	GVZ	YE	BIST100	GVZ	YE	BIST100	GVZ	YE
BIST100 GVZ	95.5 3.6	4.5 96.4	4.00%	93.9 3.8	6.1 96.2	4.90%	92.1 4.3	7.9 95.7	6.10%
	BIST100	OVZ	YE	BIST100	OVZ	YE	BIST100	OVZ	YE
BIST100 OVZ	99.4 0.6	0.6 99.4	0.60%	99.5 0.7	0.5 99.3	0.60%	99.6 0.7	0.4 99.3	0.60%
	BIST100	EVZ	YE	BIST100	EVZ	YE	BIST100	EVZ	YE
BIST100 EVZ	96.7 2.5	3.3 97.5	2.90%	96.2 2.8	3.8 97.2	3.30%	95.7 3.3	4.3 96.7	3.80%

Notlar: BIST100 Borsa İstanbul 100 endeksini, EPB Ekonomik Politika Belirsizliğini, VIX korku endeksini, TEBTwitter tabanlı Ekonomik Belirsizlik Endeksini, GVZAltın oynaklık endeksini, OVZpetrol oynaklık endeksini, EVZEuro para birimi oynaklık endeksini göstermektedir. YE ise Diebold-Yılmaz yöntemine göre hesaplanan yayılım endeksidir. Ön tahmin hatası varyansı için adım sayısı H ile gösterilmiştir.

Çalışmanın ilk aşamasında sadece BIST100 ve seçilen endekslerle birbirleri arasındaki geçişkenlik incelenmiştir. Bu da aslında hangi endeksin, diğer endeksler yok iken daha baskın ya da daha az etkisi olduğu incelenmektedir. Görüldüğü üzere, volatilité geçişkenlik yoğunluğu süre arttıkça yükselmektedir. Diğer yandan, endeksler arasında en çok geçişkenliğin BIST100-VIX ve BIST100-GVZ arasında olduğu gözlemlenmektedir.

İkinci aşamada, bütün endeksler ve BIST100 bir modele konmuştur. Genelleştirilmiş VAR kullanılması nedeniyle de değişkenlerin sıralamasının bir önemi yoktur. Görüldüğü üzere bütün endeksler biraraya geldiğinde dahi VIX ve GVZBIST’e en fazla varyans aktarımı yapan iki değişkendir. 21 gün ön tahmin ile bakılan sonuçlarda GVZ BIST100’ün varyansının %7’sinden sorumluyken, VIX ise %4.7’sinden sorumludur. Dolayısıyla, görüleceği üzere GVZ’nin etkisi VIX’den bile çoktur. Öte yandan, EPB ve TEB gibi yeni nesil belirsizlik endekslerinin BIST100 üzerinde etkisi oldukça sınırlıdır. Yine 21 gün ön tahmin sonuçlarında EPB’nin etkisi %2.5 iken TEB’in sadece %0.3’tür.

‘Kendisine ve diğerlerine’ satırına baktığımızda ise bir diğer önemli bulgu göze çarpmaktadır. Görülebileceği üzere, VIX açık ara piyasadaki diğer belirsizlik endekslerini besleyen değişkendir. Emtia oynaklık endekslerine baktığımızda ise GVZ’nin yine önemli bir endeks olduğunu ve hatta diğer iki oynaklık endeksini

(EVZ ve OVZ) önemli ölçüde etkilediğini görmekteyiz. Örneğin 10 gün ön tahmin ile bakılan sonuçlarda GVZ, VIX'invaryansının %12.9'unu, OVZ'nin %6'sını ve EVZ'nin ise %13.3'ünü açıklamaktadır.

Tablo 2. BIST100 ve Endeksler Arasındaki (Tüm Değişkenler) Volatilite Geçişkenliği ve Yayılım Endeksi

H=5	BIST100	EPB	VIX	TEB	GVZ	OVZ	EVZ	Diğerlerinden
BIST100	88.9	0.6	3	0.2	4.3	0.3	2.8	11.1
EPB	1	89.1	2.5	4.4	0.7	1.4	0.9	10.9
VIX	0.9	0	70.2	1.4	12.7	5.6	9.2	29.8
TEB	0.4	2.8	6.5	86.7	1.5	1	1.2	13.3
GVZ	2.2	0.3	17.4	0.4	64.1	2.9	12.7	35.9
OVZ	0.2	0.4	12.8	0.5	4.6	75.9	5.5	24.1
EVZ	1.6	0.1	15.7	0.2	12.9	3.5	66	34
Diğerlerine	6.3	4.2	58	7.1	36.6	14.5	32.3	159.1
Kendisineve diğerlerine	95.3	93.3	128.1	93.8	100.7	90.4	98.3	22.70%
H=10	BIST100	EPB	VIX	TEB	GVZ	OVZ	EVZ	Diğerlerinden
BIST100	85.7	1.2	3.8	0.2	5.6	0.1	3.4	14.3
EPB	1.3	78.3	7.6	7	1.8	2.3	1.6	21.7
VIX	0.9	0	70.1	1.5	12.9	5.1	9.5	29.9
TEB	0.4	3.8	11.5	78.4	2.2	2.4	1.3	21.6
GVZ	2.2	0.2	20.6	0.3	60.9	2.7	13.2	39.1
OVZ	0.2	0.4	19.3	1.1	6	66.2	6.7	33.8
EVZ	1.7	0.1	17.4	0.4	13.3	3.5	63.8	36.2
Diğerlerine	6.6	5.7	80.1	10.5	41.8	16.1	35.7	196.6
Kendisineve diğerlerine	92.3	84	150.2	88.9	102.8	82.4	99.5	28.10%
H=21	BIST100	EPB	VIX	TEB	GVZ	OVZ	EVZ	Diğerlerinden
BIST100	81.3	2.5	4.7	0.3	7	0.2	4	18.7
EPB	1.6	59.5	19.3	9.1	3.8	4.2	2.4	40.5
VIX	0.8	0.1	70.2	1.6	12.9	4.5	9.9	29.8
TEB	0.3	4.1	20.6	65.9	3	4.8	1.3	34.1
GVZ	2.3	0.1	24.8	0.2	57.1	2.1	13.3	42.9
OVZ	0.1	0.6	29.2	1.7	7.5	52.9	7.9	47.1
EVZ	1.7	0	18.5	1.1	13.3	3.1	62.4	37.6
Diğerlerine	6.9	7.5	117.1	14	47.5	18.8	38.8	250.6
Kendisineve diğerlerine	88.2	67	187.3	79.9	104.6	71.7	101.1	35.80%

Notlar: BIST100 Borsa İstanbul 100 endeksini, EPB Ekonomik Politika Belirsizliğini, VIX korku endeksini, TEBTwitter tabanlı Ekonomik Belirsizlik Endeksini, GVZ altın oynaklık endeksini, OVZ petrol oynaklık endeksini, EVZ Euro para birimi oynaklık endeksini göstermektedir. YE ise Diebold-Yılmaz yöntemine göre hesaplanan yayılım endeksidir. Ön tahmin hatası varyansı için adım sayısı H ile gösterilmiştir. Diğerlerinden sütunu satırda verilen değişkenin diğer değişkenlerden aktarılan varyans yayılımını göstermektedir. Diğerlerine satırı ise sütunda verilen değişkenin diğer değişkenlere aktardığı varyans yayılımını göstermektedir. Renkler açık griden koyu griye düşükten yükseğe olarak renklendirilmiştir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada esas olarak Türkiye hisse senedi piyasalarının en çok hangi belirsizlik endekslerinden etkilendiği, hangilerinden gelen bilgi akışına ise nispeten duyarsız olduğu incelenmiştir. Diebold-Yılmaz volatilité geçişkenliği ve yayılım endeksi sonuçlarına göre, VIX ve altın oynaklık endeksi Borsa İstanbul üzerinde en yoğun etkisi olan iki endekstir. Öte yandan, yeni nesil belirsizlik endeksleri olan EPB ve TEB oldukça sınırlı etki sağlamaktadır. Hatta VIX bu iki endeksin varyansını açıklamada da oldukça önemli bir değişkendir. Bu durumda, Türkiye hisse senedi piyasalarına yatırım yapan gerek kişi gerekse kurumlar VIX'deki değişiklikleri muhakkak yakından takip etmelidirler. İkinci olarak en etkili endeks ise altın oynaklık endeksidir. GVZ'nin Borsa İstanbul üzerindeki

etkisinin bu kadar büyük olmasının nedeni ise bir diğer araştırma konusu olabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Antonakakis, N., Chatziantoniou, I., ve Filis, G. (2013). Dynamic co-movements of stock market returns, implied volatility and policy uncertainty. *Economics Letters*, 120(1), 87-92.
- Arouri, M., ve Roubaud, D. (2016). On the determinants of stock market dynamics in emerging countries: the role of economic policy uncertainty in China and India. *Economics Bulletin*, 36(2), 760-770..
- Arouri, M., Estay, C., Rault, C., ve Roubaud, D. (2016). Economic policy uncertainty and stock markets: Long-run evidence from the US. *Finance Research Letters*, 18, 136-141.
- Baker, S. R., Bloom, N., ve Davis, S. J. (2016). Measuring economic policy uncertainty. *The quarterly journal of economics*, 131(4), 1593-1636.
- Bernanke, B. S. (1983). Irreversibility, uncertainty, and cyclical investment. *The quarterly journal of economics*, 98(1), 85-106.
- Biolsi, B. (2012). *Volatility Trading For Gold: Hedging Global Instability*. Erişim adresi: <https://www.cmegroup.com/trading/metals/files/pm291-volatility-commodities.pdf>
- Bloom, N. (2009). The impact of uncertainty shocks. *econometrica*, 77(3), 623-685.
- Brogaard, J., ve Detzel, A. (2015). The asset-pricing implications of government economic policy uncertainty. *Management Science*, 61(1), 3-18.
- Caldara, D., Fuentes-Albero, C., Gilchrist, S., ve Zakrajšek, E. (2016). The macroeconomic impact of financial and uncertainty shocks. *European Economic Review*, 88, 185-207.
- Carrière-Swallow, Y., ve Céspedes, L. F. (2013). The impact of uncertainty shocks in emerging economies. *Journal of International Economics*, 90(2), 316-325.
- Connolly, R., Stivers, C., ve Sun, L. (2005). Stock market uncertainty and the stock-bond return relation. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 161-194.
- Diebold, F. X., ve Yilmaz, K. (2012). Better to give than to receive: Predictive directional measurement of volatility spillovers. *International Journal of Forecasting*, 28(1), 57-66.
- Gourio, F., Siemer, M., ve Verdelhan, A. (2013). International risk cycles. *Journal of International Economics*, 89(2), 471-484.
- Hafner, C. M., ve Herwartz, H. (2006). A Lagrange multiplier test for causality in variance. *Economics letters*, 93(1), 137-141.
- Hatipoğlu, M., ve Tekin, B. (2017). The Effects of VIX Index, Exchange Rate ve Oil Prices on the BIST 100 Index: A Quantile Regression Approach. *Sosyal Bilimler Arastirmalari Dergisi*, 7(3).
- Hermes, N., ve Lensink, R. (2001). Capital flight and the uncertainty of government policies. *Economics letters*, 71(3), 377-381.
- Kang, W., ve Ratti, R. A. (2015). Oil shocks, policy uncertainty and stock returns in China. *Economics of Transition*, 23(4), 657-676.
- Karabıyık, C. (2020) Türkiye’de borsa, emtia, tahvil ve döviz piyasaları arasındaki etkileşim: yayılım endeksi yaklaşımı. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 18(4), 265-284.

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

- Kocaarslan, B. (2020). Volatility spillover between uncertainty in financial and commodity markets and Turkish stock market. *Business and Economics Research Journal*, 11(1), 119-129.
- Kula, F. (2003). Uluslararası sermaye hareketlerinin etkinliği: Türkiye üzerine gözlemler. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4( 2), 141-154
- Kruikemeier, S. (2014). How political candidates use Twitter and the impact on votes. *Computers in human behavior*, 34, 131-139.
- Kuzu, S. (2019). Volatilite endeksi (VIX) ile bıst 100 arasındaki johansen eş-bütünleşme ve frekans alanı nedensellik analizi. *Electronic Turkish Studies*, 14(1).
- Mensi, W., Hammoudeh, S., Reboredo, J. C., ve Nguyen, D. K. (2014). Do global factors impact BRICS stock markets? A quantile regression approach. *Emerging Markets Review*, 19, 1-17.
- Ozoguz, A. (2009). Good times or bad times? Investors' uncertainty and stock returns. *The Review of Financial Studies*, 22(11), 4377-4422.
- Renault, T., Baker, S., Bloom, N., ve Davis, S. (2021). *Twitter-based Uncertainty Indices*. Erişim adresi: [http://www.policyuncertainty.com/twitter\\_uncert.html](http://www.policyuncertainty.com/twitter_uncert.html)

## KÜRESEL RİSK ALGISI İLE BİST BANKA VE KATILIM ENDEKSİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ

Kübra SAKA ILGIN<sup>1</sup>

Salim Sercan SARI<sup>2</sup>

### Özet

Uluslararası finansal piyasalarda küresel risk göstergesi olarak takip edilen VIX endeksi, hisse senedi piyasalarındaki beklenen hareketlerin tahmininde önemli bir ölçüttür. Çalışmanın amacı, Şubat 2011-Aralık 2019 dönemi için, yatırımcıların küresel risk algısını gösteren VIX endeksi ile BİST-Banka endeksi ve Katılım30 endeksi arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Analizde birim kök testleri ve ARDL sınır testi yaklaşımı kullanılmıştır. Çalışmada değişkenler arasındaki kısa ve uzun dönemli ilişkiler analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; kısa dönemde VIX endeksi ile BİSTBANKA ve KATILIM30 endeksleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu, uzun dönemde ise VIX endeksi ile BİSTBANKA endeksi arasındaki ilişkinin negatif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Küresel risk, VIX endeksi, ARDL Sınır Testi, Banka Endeksi, Katılım Endeksi

## ANALYSIS BETWEEN GLOBAL RISK PERCEPTION WITH ISE BANK AND PARTICIPATION INDEX

### Abstract

VIX index, which is followed as a global risk indicator in international financial markets, is an important criterion in predicting the expected movements of stock markets. The aim of the study is to determine the relationship between the VIX index, which shows investors' global risk perception with the ISE-Bank index, and the Participation30 index. Unit root tests and ARDL bounds test approach are used in the analysis. Short and long term relationships analyzed between variables, in the study. According to obtained results; it is determined that there is a negative and significant relationship between VIX index, BİSTBANK and PARTICIPATION30 indices in the short term, there is a negative and significant relationship between VIX index and BİSTBANK index in the long term.

**Keywords:** Globak Risk, VIX index, ARDL Bounds Test, Bank Index, Participation Index

## GİRİŞ

Teknolojide yaşanan gelişmeler ve küreselleşme olgusu finansal piyasaların entegrasyonunu artırırken uluslararası sermaye hareketlerinin ivme kazanması, yatırımcıların fonlarını uluslararası finansal piyasalarda değerlendirebilmelerine imkan tanımıştır. Bunun yanı sıra yatırımcılar için farklı risk ve getiri düzeylerinde portföylerini çeşitlendirebilecekleri alternatif yatırım araçlarının kullanımı artmıştır. Ancak finansal piyasaların entegrasyonu ile birlikte herhangi bir finansal piyasada ortaya çıkan riskler ve beklenmedik olayların etkisi zamanlı olarak diğer finansal piyasalara da yayılmaya başlamıştır.

Sermaye piyasalarına yatırım yapmak isteyen yatırımcılar açısından menkul kıymet piyasalarını etkileyen faktörlerin neler olduğunun bilinmesi

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, İktisadi ev İdari Bilimler Fakültesi, [kubra.saka@erzincan.edu.tr](mailto:kubra.saka@erzincan.edu.tr)

<sup>2</sup> Arş. Gör. Dr., Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, İktisadi ev İdari Bilimler Fakültesi, [salim.sari@erzincan.edu.tr](mailto:salim.sari@erzincan.edu.tr)

yatırımcıların karar alma aşamalarında önemli hale gelmiştir. Uluslararası finansal piyasa hareketlerinin takip edilebildiği, yatırımların akışını etkileyebilen en önemli küresel göstergelerden biri günümüzde popülerliği artmış olan ve küresel volatilité göstergesi olarak kullanılan VIX endeksidir. VIX endeksi, sermaye piyasalarına yatırım yapan yatırımcılar için küresel risk göstergesi olarak görülmekte ve 'korku endeksi' olarak adlandırılmaktadır. Dolayısıyla VIX endeksi, yatırımcıların psikolojik faktörlere duyarlılığının ölçülmesinde de sıklıkla başvuru yapılan yatırımcı duyarlılığı endekslerindendir.

VIX endeksi, CBOE (Chicago Board of Option Exchange) tarafından Standard&Poors500 endeksi baz alınarak ve ortalama 30 gün vadeli opsiyonların volatilitelerinden yararlanılarak hesaplanan, 1993 yılından beri düzenli olarak yayınlanan zımni volatilité endeksidir. Günümüzde ise VIX, uluslararası finansal piyasaların dikkatini çeken ve bu piyasalarda yatırımcı korkusu ile yatırımcı duyarlılığının standart göstergesi haline gelmiştir (Huang, Lin ve Wang, 2019:111). VIX endeksindeki yükselme piyasalardaki volatilité beklentisinin yükselmesi ve yatırımcıların risk algılarının artması anlamına geldiğinden dolayı teoride VIX endeksi ve hisse senedi piyasaları arasında negatif bir ilişki beklenmektedir. Küresel korku endeksi olarak adlandırılan bu endeksin yatırımcı davranışları üzerinde etkili olması hisse senedi piyasalarına da yansımaktadır.

Bu çalışmada, Borsa İstanbul'da işlem gören, işlem hacmi yüksek bir sektörel endeks olan BANKA endeksi ve Türkiye'de işlem gören, İslami ilkelere göre oluşturulan katılım endeksi olan KATILIM30 endeksleri ile VIX korku endeksi arasında kısa ve uzun dönemli ilişkinin araştırılması, yatırımcıların endekslere yatırım kararı alırken VIX endeksinin faydalı bilgi sağlayıp sağlamadığının değerlendirilmesi açısından önem arz etmektedir. Literatürde özellikle son yıllarda VIX endeksi ile borsa endeksleri arasındaki ilişkinin araştırıldığı çok sayıda çalışma bulunmasına rağmen BISTBANKA endeksi ile ilişkinin araştırıldığı iki adet çalışmaya ulaşılmışken, İslami endekslerin VIX ile ilişkisini konu alan herhangi bir çalışmaya rastlanmaması çalışmanın çıkış noktası olmuştur. Bu kapsamda çalışma ile literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

### 1. LİTERATÜR TARAMASI

Yerli ve yabancı literatür taraması sonucunda ulaşılan, hisse senedi piyasaları ile VIX korku endeksi arasındaki ilişkinin analiz edildiği çalışmalar şu şekilde özetlenmiştir:

Giot (2005), çalışmasında S&P 100 ve NASDAQ 100 hisse senedi endeksleri ile zımni volatilité endekslerinden VIX ve VXN endeksleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Her iki hisse senedi getirileri ile zımni volatilité endeksleri arasında negatif ve anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca bu ilişkinin S&P 100 endeksi için asimetric olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Korkmaz ve Çevik (2009), 2004-2009 dönemi için VIX endeksi ile gelişmekte olan ülkelerin hisse senedi piyasaları arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında GJR-GARCH modeli ile analiz gerçekleştirmişlerdir. Analiz sonuçları; piyasaya



gelen olumsuz haberlerin volatilitiyi daha fazla artırdığı VIX endeksinin Türkiye'nin de aralarında bulunduğu gelişen ülkelerin hisse senedi piyasalarındaki volatilitiyi artırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Sarwar (2012), VIX endeksi ile BRIC ülkelerinin hisse senedi piyasaları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında 1993-2007 periyodunu ele almış ve regresyon analizi uygulamıştır. Çalışmanın bulguları VIX ve Çin, Brezilya, Hindistan hisse senedi getirileri arasında negatif ilişki olduğunu ortaya koymuştur. VIX endeksinin sadece ABD hisse senedi piyasasının değil aynı zamanda Çin, Brezilya ve Hindistan hisse senedi piyasaları için de korku göstergesi olduğu belirtilmiştir.

Mensi, Hammoudeh, Reboredo ve Nguyen (2014), yapmış oldukları çalışmada 1993-2013 yılları arasında BRICS ülkelerinde hisse senedi piyasalarını etkileyen küresel faktörleri kuantil regresyon analizi ile incelemişlerdir. Çalışma sonucunda VIX endeksinin Brezilya ve Hindistan haricindeki ülkelerin piyasalarını etkileyen önemli bir faktör olduğu belirlenmiştir.

Kaya (2015), çalışmasında BIST-100 ve VIX endeksi arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla 02.01.2009-11.01.2013 dönemini esas alarak analiz gerçekleştirmiştir. Analiz yöntemi olarak Johansen-Juselius eş bütünleşme testi, vektör hata düzeltme modeli kullanılmıştır. Analiz sonuçları, VIX korku endeksi ile BIST-100 endeksi arasında uzun dönemli ilişki olduğunu ve Türkiye hisse senedi piyasasının VIX korku endeksinden etkilendiğini göstermiştir.

Erdoğan ve Baykut (2016), 1998-2015 dönemi için VIX ve MOVE volatilité endeksleri ile Borsa İstanbul Banka Endeksi arasındaki ilişkiyi ve nedenselliği araştırdıkları çalışmalarında ARDL sınır testi ve Toda-Yamamoto Granger nedensellik testlerini kullanmışlardır. Analizler neticesinde VIX ve MOVE endeksleri ile Banka endeksi arasında uzun dönemli ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Nedensellik analizi sonucunda ise VIX endeksinden Banka endeksine doğru nedenselliğin olduğu belirlenmiştir.

Kula ve Baykut (2017), BIST Kurumsal Yönetim Endeksi ve VIX endeksi arasındaki olası uzun dönemli ilişkiyi tespit etmek amacıyla 2007-2015 dönemine ait günlük verileri kullandıkları çalışmalarında ARDL modeli ile analiz gerçekleştirmişlerdir. Analiz sonuçları BIST Kurumsal Yönetim Endeksi ile VIX Korku Endeksi arasında uzun dönemli ilişki olduğuna işaret etmiştir.

Sarwar ve Khan (2017), VIX endeksi ile Brezilya, Meksika, Şili, Kolombiya ve Peru hisse senedi piyasaları arasındaki ilişkiyi GARCH metodu ve Granger Nedensellik Analiziyle araştırmışlardır. Elde ettikleri bulgular; VIX endeksindeki artışın inceleme dönemi tamamında gelişmekte olan piyasa getirilerinde düşüşe yol açtığı ve finansal krizden sonraki dönemde VIX endeksinden hisse senedi piyasa endeks getirilerine doğru nedensellik olduğu yönündedir.

Neffelli ve Resta (2018), VIX endeksi ile ABD ve BRIC piyasaları arasındaki ilişkiyi Ocak 2007-Şubat 2018 dönemini esas alarak çok değişkenli regresyon analizi ile araştırmışlardır. Analizler neticesinde VIX korku endeksinde sık

yapısal kırılmaların olduğu, olumsuz piyasa hareketlerine tepki olarak korku iletiminde 2008 yılı boyunca bir iyileşme olduğu belirlenmiştir. Bu durumun ABD için kriz sonrasında daha da güçlendiği, BRIC ülkeleri için ise kriz öncesindeki seviyelere gerilediği tespit edilmiştir.

Öner, İçellioglu ve Öner (2018), VIX korku endeksi ile Arjantin, Güney Afrika, Güney Kore, Meksika, Polonya, Rusya, Şili, Tayland, Tayvan ve Türkiye hisse senedi piyasaları arasındaki kısa ve uzun dönemli ilişkileri Engle-Granger eş bütünleşme testi ve Granger nedensellik analizini kullanarak incelemişlerdir. Çalışmada 23.10.2006-10.05.2017 dönemine ait işgünü verileri kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda Arjantin hariç diğer tüm seçilen hisse senedi endeksleri ile VIX korku endeksi arasında kısa veya uzun dönemli ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Sakarya ve Akkuş (2018), BİST-100 ve BİST-Banka endeksinin de yer aldığı BİST sektör endeksleri ile VIX endeksi arasındaki ilişkiyi analiz ettikleri çalışmalarında 2010-2018 dönemini baz almışlardır. Analiz yöntemi olarak ARDL sınır testi ve Toda-Yamamoto nedensellik testlerini kullanmışlardır. Analizler sonucunda, VIX endeksi ile BİST-100, BİST-Banka, BİST-Mali ve BİST-Teknoloji endeksleri arasında uzun dönemli ve negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Nedensellik analizi ise VIX endeksinden tüm hisse senedi endekslerine doğru tek yönlü nedenselliğin olduğunu belirlemiştir.

Literatür taraması sonucunda VIX ve hisse senedi piyasaları arasında beklenen ilişkinin negatif olduğu söylenebilmektedir. Bu çalışmada Borsa İstanbul'da işlem hacmi en yüksek olan Banka endeksi ile İslami ilkelere uygun olarak oluşturulan Katılım30 endekslerinin VIX endeksinden etkilenme boyutları araştırılmıştır.

## **2. VERİ ve YÖNTEM**

### **2.1. VERİ**

Çalışma kapsamında Borsa İstanbul'da işlem gören Bankacılık sektör endeksi BISTBANKA ve Türkiye'deki en uzun veri setine sahip İslami endeks olan KATILIM30 fiyat endeksleri ile küresel risk göstergesi olarak kabul edilen VIX endeksi arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Endeks kapanış fiyatları ve VIX volatilité endeksi verileri investing veri sağlama hizmeti kullanılarak; Şubat 2011- Aralık 2019 tarihleri arasındaki 106 aylık verinin doğal logaritması alınarak LBISTBANKA, LKATILIM30 ve LVIX serileri oluşturulmuştur. İnceleme döneminin Şubat 2011'den başlaması KATILIM30 endeksine ait verilere bu tarihten itibaren ulaşılabilmesinden kaynaklanmaktadır.

### **2.2. YÖNTEM**

VIX endeksi ile BISTBANKA ve KATILIM30 endekslerinin doğal logaritmaları alınarak oluşturulan zaman serileri arasındaki ilişkiyi analiz etmek için çalışmada E-Views 10.0 paket programı kullanılarak; birim kök testleri ve ARDL sınır testi yaklaşımı uygulanmıştır.

### 2.2.1. Birim Kök Testleri

Zaman serileri ile analiz yapılırken ortaya çıkabilecek olan sahte regresyon sorununu ortadan kaldırmak için serilerin durağan olması gerekmektedir. Bu nedenle zaman serisi verileri ile analize başlamadan önce verilerin birim kök testlerinin yapılması ve seriler durağan değilse durağanlaştırılmaları sağlanmalıdır (Kwiatkowski vd., 1992:160-161).

Çalışmada serilerin durağanlıklarının sınanması için Genişletilmiş Dickey ve Fuller (ADF) ve Phillips ve Perron (PP) birim kök testleri kullanılmıştır.

### 2.2.2. ARDL Sınır Testi

Eş bütünleşme ilişkisinin araştırıldığı çalışmalarda en sık kullanılan yöntemler Johansen ve Juselius (1990) ve Engle ve Granger (1987) eş bütünleşme testleridir. Klasik eş bütünleşme testleri olarak adlandırılan bu yöntemlerde, değişkenlerin aynı dereceden ve birinci farkları alındığında durağan olmaları şartı bulunmaktadır. Pesaran vd. (2001)'nin geliştirmiş olduğu ARDL Sınır Testi yaklaşımı bu sınırlılığı ortadan kaldırmaktadır. ARDL ile değişkenlerin seviyede, birinci farklarında ya da hem seviyede hem de birinci farklarında durağanlaşması aralarındaki eş bütünleşme ilişkisinin araştırılmasına engel teşkil etmemektedir. ARDL sınır testi yaklaşımında değişkenler farklı düzeylerde durağan olsalar dahi eş bütünleşme ilişkisi incelenebilmektedir. Bu yöntemdeki en önemli kısıt değişkenlerin ikinci farklarında (I(2)) durağanlaşmamasıdır (Pesaran vd., 2001:289-291). Aynı zamanda ARDL ile değişkenler arasındaki hem uzun hem de kısa dönemli ilişkiler araştırılabilmektedir. Küçük örneklerde de klasik testlere kıyasla daha sağlıklı sonuçlar elde edilebilmektedir.

Değişkenler arasındaki eş bütünleşme ilişkisi araştırılırken, bağımlı ve bağımsız olmak üzere iki değişkenli olarak kurulan bir modelde genel ARDL denklemi denklem (1)'de verilmiştir. Denklem (1) bu çalışmaya dahil edilen 2 modele denklem (2) ve (3)'teki gibi uyarlanmıştır.

$$dy = \beta_0 + \sum_{i=1}^m \beta_1 dy_{t-i} + \sum_{i=0}^m \beta_2 dx_{t-i} + \beta_3 dy_{t-1} + \beta_4 dx_{t-1} + \varepsilon_t \quad (1)$$

$$dLBISTBANKA = \beta_0 + \sum_{i=1}^m \beta_1 dLBISTBANKA_{t-i} + \sum_{i=0}^m \beta_2 dLVIX_{t-i} + \beta_3 dLBISTBANKA_{t-1} + \beta_4 dLVIX_{t-1} + \varepsilon_t \quad (2)$$

$$dLKATILIM30 = \beta_0 + \sum_{i=1}^m \beta_1 dLKATILIM30_{t-i} +$$

$$\sum_{i=0}^m \beta_2 dLVIX_{t-i} + \beta_3 dLKATILIM30_{t-1} + \beta_4 dLVIX_{t-1} + \varepsilon_t \quad (3)$$

(1) numaralı denklemde; y bağımlı, x bağımsız değişkeni, d serilerin birinci farkını, m ise gecikme uzunluklarını ifade etmektedir. Modelin tahmininden önce ilk olarak gecikme uzunluklarının çeşitli bilgi kriterlerine göre belirlenmesi gerekmektedir. AIC, SBC ya da diğer bilgi kriterlerinin değerinin en düşük olduğu gecikme uzunluğu için model tahmin edilmektedir. Gecikme uzunluğu hesaplandıktan sonra eş bütünleşme ilişkisinin sınanması amacıyla Wald testi ile modele ait F istatistiği hesaplanır. Eş bütünleşmenin sınanmasında kurulan hipotezler şu şekildedir:

$H_0: \beta_3 = \beta_4 = 0$  (Eş bütünleşme yoktur)

$H_1: \beta_3 \neq \beta_4 \neq 0$  (Eş bütünleşme vardır)

Hesaplanan F istatistiklerinin Pesaran vd (2001)'nin çalışmasındaki tablo alt ve üst kritik değerleri ile karşılaştırılması sonucunda hesaplanan F istatistiği tablo üst kritik değerinden yüksek ise sıfır hipotezi reddedilerek alternatif hipotez kabul edilir. Değişkenler arasındaki eş bütünleşme ilişkisinin tespit edilmesinin ardından uzun dönemli ilişkinin incelenmesi için (4) numaralı denklem kullanılmaktadır. (4) numaralı denklem bu çalışmaya dahil edilen 2 modele denklem (5) ve (6)'daki gibi uyarlanmıştır.

$$y = \beta_0 + \sum_{i=1}^p \beta_{1i} y_{t-i} + \sum_{i=0}^q \beta_{2i} x_{t-i} + \varepsilon_t \quad (4)$$

$$LBISTBANKA = \beta_0 + \sum_{i=1}^p \beta_{1i} LBISTBANKA_{t-i} + \sum_{i=0}^q \beta_{2i} LVIX_{t-i} + \varepsilon_t \quad (5)$$

$$LKATILIM30 = \beta_0 + \sum_{i=1}^p \beta_{1i} LKATILIM30_{t-i} + \sum_{i=0}^q \beta_{2i} LVIX_{t-i} + \varepsilon_t \quad (6)$$

Uzun dönemli ilişki analiz edilirken bağımlı ve bağımsız değişkenlerin gecikme uzunlukları (p ve q) belirlenmektedir. Gecikme uzunlukları belirlenirken yine çeşitli bilgi kriterlerinden yararlanılmaktadır. Uygun gecikmeler ile model kurulduktan sonra Wald testi ile uzun dönem katsayılar ve istatistiksel anlamlılıkları belirlenmektedir.

Değişkenler arasındaki kısa dönemli ilişki hata düzeltme modeli oluşturularak incelenmektedir. Hata düzeltme modeli denklemi ise denklem (7)'de verilmiştir. (7) numaralı denklem bu çalışmaya dahil edilen 2 modele denklem (8) ve (9)'daki gibi uyarlanmıştır.

$$dy = \beta_0 + \sum_{i=1}^p \beta_{1i} dy_{t-i} + \sum_{i=0}^q \beta_{2i} dx_{t-i} + \alpha ECT_{t-1} + \varepsilon_t \quad (7)$$

$$dLBISTBANKA = \beta_0 + \sum_{i=1}^p \beta_{1i} dLBISTBANKA_{t-i} + \sum_{i=0}^q \beta_{2i} dLVIX_{t-i} + \alpha ECT_{t-1} + \varepsilon_t (8)$$

$$dLKATILIM30 = \beta_0 + \sum_{i=1}^p \beta_{1i} dLKATILIM30_{t-i} + \sum_{i=0}^q \beta_{2i} dLVIX_{t-i} + \alpha ECT_{t-1} + \varepsilon_t (9)$$

Kısa dönemli ilişki analiz edilirken, uzun dönemli ARDL modeline, uzun dönemli ilişki denkleminin artıklarından oluşan hata düzeltme terimi (ECT) eklenmektedir. Ayrıca denklemde değişkenlerin birinci farkları kullanılmaktadır.

### 3.BULGULAR

Çalışmanın analizinde ilk olarak birim kök testleri ile değişkenlerin durağanlık sınaması yapılmıştır. Birim kök testlerinin boş hipotezi zaman serilerinin birim köke sahip olduğunu; alternatif hipotezi ise zaman serilerinin birim kök içermediği yani durağan olduğunu ifade etmektedir. Tablo 1’de zaman serilerine ait ADF ve PP birim kök testi sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 1. Birim Kök Testi Sonuçları

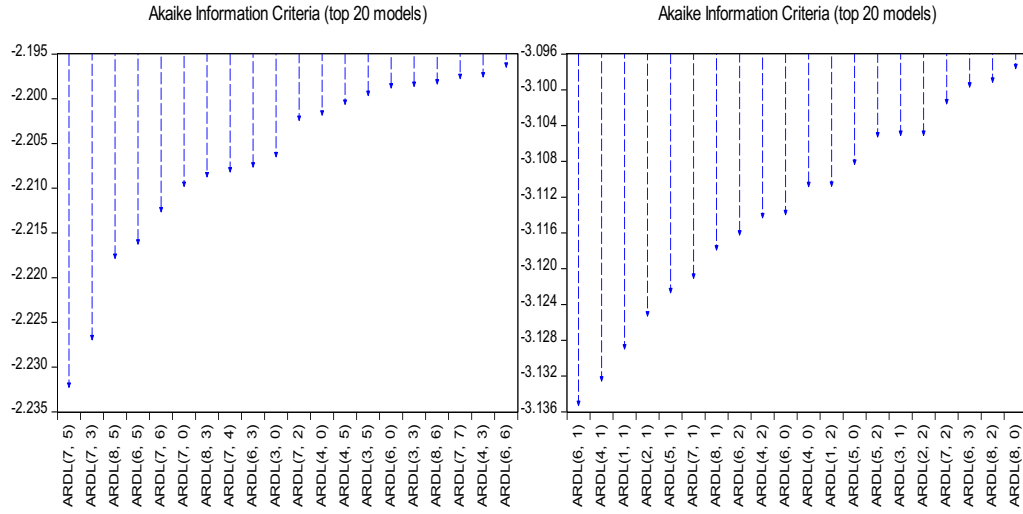
Bağımlı Değişkenler	ADF-t <sub>ist</sub>		PP-t <sub>ist</sub>	
	Seviye-Sabit ve Trendli	1.Fark Sabit ve Trendli	Seviye-Sabit ve Trendli	1.Fark Sabit ve Trendli
LBISTBANKA	-3.146	-11.143***	-3.071	-11.207***
LKATILIM30	-3.359	-11.229***	-3.372	-11.395***
Bağımsız Değişken				
LVIX	-5.170***	-13.911***	-5.047***	-25.623***
Kritik Değerler				
%1	-4.046	-4.047	-4.046	-4.047
%5	-3.452	-3.453	-3.452	-3.453

ADF ve PP birim kök testleri sonucunda elde edilen bulgulara göre; LBISTBANKA ve LKATILIM30 bağımlı değişkenleri birinci farkı alındığında I(1) durağanlaşırken; bağımsız değişken olarak seçilen LVIX zaman serisinin seviyede I(0) durağan olduğu belirlenmiştir.

Değişkenlerin I(2) olmamak kaydıyla seviyede ya da birinci farkları alındığında durağanlaşması koşulu sağlandığından dolayı değişkenler arasındaki ilişki araştırılırken ARDL sınır testi yaklaşımının kullanılmasına karar verilmiştir.

ARDL modelleri kurulmadan önce ilk olarak değişkenler için optimum gecikme uzunlukları belirlenmiştir. Şekil 1’den de görüldüğü üzere, AIC bilgi kriterinin

minimum olduğu modellerin LBISTBANKA-LVIX modeli için ARDL(7,5); LKATILIM30-LVIX modeli için ARDL (6,1) olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 1. Optimum Gecikme Uzunluklarının Belirlenmesi

Gecikme uzunlukları belirlendikten sonra kurulan modeller için sınır testi uygulanmış ve Tablo 2’de sonuçları sunulmuştur.

Tablo 2. ARDL Sınır Testi Sonuçları

ARDL Model 1 (7,5)F-istatistiği	8.346	
ARDL Model 2 (6,1) F-istatistiği	2.230	
	Kritik Değer (k=1)	
	Alt Sınır	Üst Sınır
%1	4.13	5.00
%5	3.10	3.87
%10	2.63	3.35

Tablo 2’ye göre; Model 1 için %1 anlamlılık düzeyinde, hesaplanan F istatistik değeri (8.346), üst sınır (5.00) kritik değerinden büyük olduğundan dolayı BISTBANKA ve VIX arasında eş bütünleşme ilişkisinin olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla BISTBANKA ve VIX arasında uzun dönemli ilişkinin olduğu ifade edilebilmektedir. Model 2 için ise hesaplanan F istatistik değeri (2.230), tüm anlamlılık düzeylerinde, alt ve üst sınır kritik değerinden küçük olduğundan dolayı KATILIM30 ve VIX arasında eş bütünleşme ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla BISTBANKA-VIX arasında uzun dönemli ilişkinin olduğu; KATILIM30-VIX arasında uzun dönemli ilişkinin olmadığı ifade edilebilmektedir. Değişkenler arasındaki uzun dönemli ilişkiyi yansıtan ARDL

(7,5) ve ARDL (6,1) modellerinin tahmin sonuçları hesaplanmış ve Tablo 3, 4 ve 5'te sunulmuştur.

Tablo 3. ARDL(7,5) Modelinin Tahmin Sonuçları

Değişkenler	Katsayı	p olasılık değeri
LBISTBANKA(-1)	0.759	0.000
LBISTBANKA(-2)	0.151	0.241
LBISTBANKA(-3)	-0.371	0.004
LBISTBANKA(-4)	0.117	0.388
LBISTBANKA(-5)	0.177	0.177
LBISTBANKA(-6)	-0.055	0.667
LBISTBANKA(-7)	-0.201	0.043
LNVIK	-0.076	0.061
LNVIK(-1)	0.058	0.196
LNVIK(-2)	-0.032	0.474
LNVIK(-3)	-0.084	0.063
LNVIK(-4)	0.043	0.347
LNVIK(-5)	-0.078	0.059
Sabit	5.489	0.000
Tanısal Testler		
R <sup>2</sup>	0.779	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.743	
F <sub>ist</sub>	21.506 [0.000]	
Breusch-Godfrey LM Testi	1.401 [0.252]	
Jarque-Bera Normallik Testi	0.491 [0.782]	
Ramsey Reset Testi	1.279 [0.204]	
White Testi	0.863 [0.593]	

[] içindeki değerler tanısal testlerdeki p olasılık değerlerini göstermektedir.

Tablo 4. ARDL (6,1) Modelinin Tahmin Sonuçları

Değişkenler	Katsayı	p olasılık değeri
LNKATILIM30(-1)	0.801	0.000
LNKATILIM30(-2)	0.135	0.286
LNKATILIM30(-3)	-0.153	0.230
LNKATILIM30(-4)	0.081	0.515
LNKATILIM30(-5)	0.254	0.048
LNKATILIM30(-6)	-0.147	0.146
LNVIK	-0.101	0.000
LNVIK(-1)	0.049	0.069
Sabit	0.455	0.177
Tanısal Testler		

R <sup>2</sup>	0.956
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.953
F <sub>ist</sub>	254.767 [0.000]
Breusch-Godfrey LM Testi	1.038 [0.358]
Jarque-Bera Normallik Testi	1.102 [0.576]
Ramsey Reset Testi	1.354 [0.178]
White Testi	1.385 [0.127]

[] içindeki değerler tanısal testlerdeki p olasılık değerlerini göstermektedir.

Tablo 3 ve 4'teki tanısal testlerden Breush-Godfrey LM Testi, Jarque-Bera Normallik Testi, Ramsey Reset Testi ve White Testi sonuçları, modellere ilişkin sırasıyla otokorelasyon, değişen varyans, hata terimlerinin normal dağılmaması ve model kurma hatası sorunlarının olmadığını göstermektedir.

Tablo 5. ARDL (7,5) ve ARDL (6,1) Modelleri Uzun Dönem Katsayıları

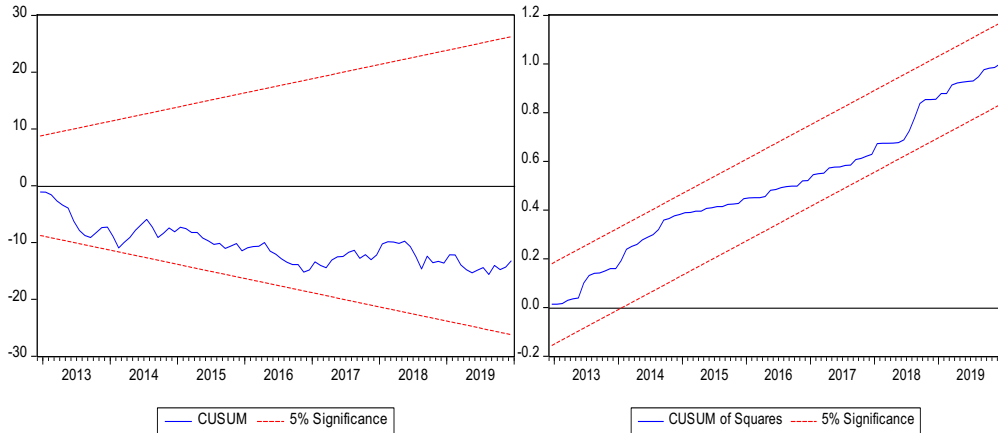
ARDL (7,5) Bağımlı Değişken: LBISTBANKA		
Bağımsız Değişken	Katsayı	p olasılık değeri
LVIX	-0.405***	0.000
Sabit	12.982***	0.000
ARDL (6,1) Bağımlı Değişken: LKATILIM30		
Bağımsız Değişken	Katsayı	p olasılık değeri
LVIX	-1.929	0.235
Sabit	16.953***	0.000

\*\*\* %1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı göstermektedir.

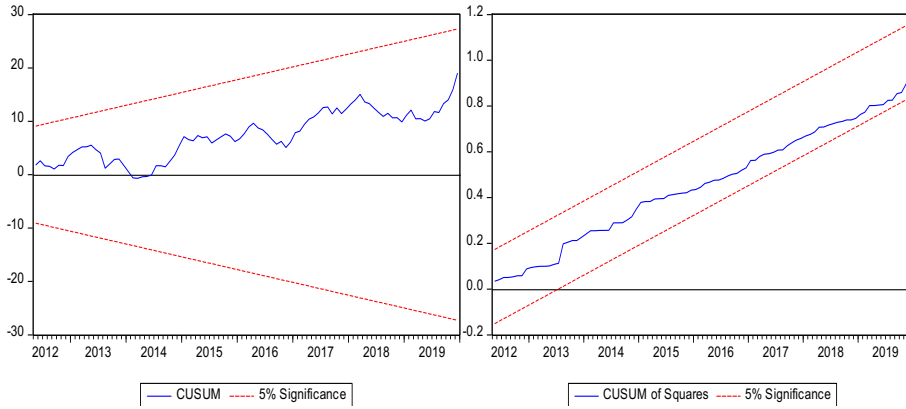
Tablo 5'e göre; KATILIM30-VIX arasındaki uzun dönem katsayısı istatistiksel olarak anlamsız iken BISTBANKA-VIX uzun dönem katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. BISTBANKA ve VIX değişkenleri arasındaki uzun dönem katsayısının anlamlı ve negatif olması bu iki değişken arasında uzun dönemli negatif ilişki olduğunu göstermektedir. VIX endeksinde uzun dönemdeki %1'lik bir artış BISTBANKA endeksinde %0.4'lük düşüşe yol açmaktadır. KATILIM30 ve VIX değişkenleri arasındaki uzun dönem katsayısının negatif olduğu belirlense de istatistiksel olarak anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Sınır testi sonucunda olduğu gibi KATILIM30 ve VIX arasında uzun dönemli ilişkinin olmadığı belirlenmiştir.

ARDL model tahminleri yapıldıktan sonra modelin kararlılığının sınanması, modeldeki değişkenlerde yapısal kırılmanın olup olmadığının belirlenmesi için CUSUM ve CUSUMQ grafikleri kullanılmıştır. Bu grafikler Şekil 2 ve 3'te sunulmaktadır.





Şekil 2. ARDL (7,5) CUSUM ve CUSUMQ Grafikleri



Şekil 3. ARDL (6,1) CUSUM ve CUSUMQ Grafikleri

Şekil 2 ve 3'teki CUSUM ve CUSUM-Q grafiklerine göre, ardışık artıklar ve ardışık artıkların kareleri %5 güven aralığı sınırlarından sapmamıştır dolayısıyla analizde kullanılan değişkenlere ilişkin yapısal değişimin olmadığı ve model tahmini sonrasında hesaplanan uzun dönem katsayıların istikrarlı olduğu tespit edilmiştir.

Değişkenler arasındaki kısa dönemli ilişkiyi belirlemek üzere ARDL Hata Düzeltme Modelleri tahmin edilerek sonuçlar Tablo 6 ve 7'de sunulmuştur.

Tablo 6. ARDL (7,5) Modeli İçin Tahmin Edilen Hata Düzeltme Modeli

Değişkenler	Katsayı	p olasılık değeri
D(LBISTBANKA(-1))	0.182*	0.077
D(LBISTBANKA(-2))	0.333***	0.001
D(LBISTBANKA(-3))	-0.037	0.711
D(LBISTBANKA(-4))	0.079	0.415
D(LBISTBANKA(-5))	0.256***	0.006
D(LBISTBANKA(-6))	0.201**	0.036
D(LNVIX)	-0.076**	0.043
D(LNVIX(-1))	-0.153***	0.001
D(LNVIX(-2))	-0.120***	0.007

D(LNVIX(-3))	0.035	0.412
D(LNVIX(-4))	-0.078**	0.048
ECM(-1)	-0.422***	0.000
R <sup>2</sup>	0.355	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.274	

\*\*\*, \*\* ve \* sırasıyla %1, %5 ve %10 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı göstermektedir.

Tablo 7. ARDL (6,1) Modeli İçin Tahmin Edilen Hata Düzeltme Modeli

Değişkenler	Katsayı	p olasılık değeri
D(LKATILIM30(-1))	-0.171*	0.096
D(LKATILIM30(-2))	-0.035	0.735
D(LKATILIM30(-3))	-0.189*	0.062
D(LKATILIM30(-4))	-0.107	0.299
D(LKATILIM30(-5))	0.147	0.141
D(LVIX)	-0.101***	0.000
ECM(-1)	-0.026**	0.010
R <sup>2</sup>	0.220	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.170	

\*\*\*, \*\* ve \* sırasıyla %1, %5 ve %10 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı göstermektedir.

Uzun dönem ARDL (7,5) ve ARDL (6,1) modellerine uygun olarak belirlenen Tablo 6 ve 7’de tahmin sonuçları yer alan kısa dönem ARDL modellerinde ECM serisinin bir dönem gecikmeli değerlerinin (ECM(-1)) istatistiksel olarak anlamlı ve beklenen ile örtüşecek şekilde negatif olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla kısa dönemde meydana gelen dengeden sapmaların uzun dönemde dengeye yaklaştığı ifade edilebilmektedir. Model 1 (ARDL (7,5)) için; hata düzeltme katsayısının -0.422 olması, kısa dönemdeki sapmaların %42’sinin bir dönem sonra düzeldiğini göstermektedir. Ayrıca hata düzeltme modelindeki kısa dönem katsayılar incelendiğinde; VIX ile BISTBANKA endeksi arasındaki ilişkinin yönünün negatif, katsayısının -0.076 ve %5 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla kısa dönemde VIX endeksinde meydana gelecek %1’lik bir artış BISTBANKA endeksinde %0.07’lik bir azalışa neden olmaktadır. Model 2 (ARDL (6,1)) için; hata düzeltme katsayısının -0.026 olması, kısa dönemdeki sapmaların %2,6’sının bir dönem sonra düzeldiğini göstermektedir. Ayrıca hata düzeltme modelindeki kısa dönem katsayılar incelendiğinde; VIX ile KATILIM30 endeksi arasındaki ilişkinin yönünün negatif, katsayısının -0.101 ve %1 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla kısa dönemde VIX endeksinde meydana gelecek %1’lik bir artış KATILIM30 endeksinde %0.10’luk bir azalışa neden olmaktadır.

## SONUÇ

Menkul kıymet piyasalarında gelecekte beklenen hareketlerin öngörülmesinde küresel bir gösterge olan VIX endeksi, menkul kıymet piyasalarına yatırım yapmak isteyen yatırımcıların yatırım davranışlarına yön vermelerini sağlamaktadır. Aynı zamanda VIX endeksi, yatırımcıların küresel risk algılarının da bir ölçütüdür.

Bu çalışmanın amacı, VIX endeksi ile BISTBANKA ve KATILIM30 endeksleri arasındaki ilişkilerin araştırılmasıdır. Çalışmada Şubat 2011-Aralık 2019 dönemi baz alınarak aylık veriler kullanılmıştır. Değişkenlerin farklı seviyelerde durağanlığa sahip olması nedeniyle, değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesinde ARDL sınır testi yaklaşımı kullanılmıştır. Analiz sonuçları; BISTBANKA endeksi ile VIX endeksi arasında eş bütünleşme ilişkisinin olduğunu, KATILIM30 endeksi ile VIX endeksi arasında eş bütünleşme ilişkisi olmadığını göstermektedir. Uzun dönemli ilişki analizlerine göre elde edilen uzun dönem katsayıları; VIX endeksindeki %1'lik bir artışın BISTBANKA endeksini %0.40 oranında düşürdüğünü göstermektedir. Bu sonuç literatürde incelenen çalışmalarla ve teoride hisse senedi piyasaları ile VIX endeksi arasında beklenen negatif ilişkiyle örtüşmektedir. KATILIM30 endeksi ile VIX endeksi arasında eş bütünleşme ilişkisinin olmadığı uzun dönemli katsayının istatistiksel olarak anlamsız bulunmasıyla da doğrulanmıştır. Modellere hata düzeltme katsayılarının eklenmesiyle oluşturulan hata düzeltme modelleri ile araştırılan kısa dönemli analiz sonuçlarına göre; BISTBANKA ve KATILIM30 endekslerinin kısa dönemde VIX endeksiyle ilişkisinin negatif olduğu tespit edilmiştir. Her iki modelde de hata düzeltme katsayılarının negatif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Kısa dönemli analizi ifade eden kısa dönem katsayıları; VIX endeksindeki %1'lik bir artışın BISTBANKA endeksini %0,07; KATILIM30 endeksini ise %0.10 oranında düşürdüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Analiz sonuçları, finans literatüründe korku endeksi ya da küresel risk iştahı endeksi olarak da bilinen ve yatırımcıların küresel risk algısını yansıtan VIX endeksi ile BISTBANKA endeksi arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif kısa ve uzun dönemli ilişki varlığını doğrularken; VIX endeksi ile KATILIM30 endeksi arasındaki uzun dönemli ilişkinin istatistiksel olarak anlamsız olduğunu fakat kısa dönemde aralarında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışmanın sonucunda elde edilen negatif ilişki, gerek teori gerekse literatürdeki çalışmalar ile uyumlu bir bulgudur. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre hisse senedi piyasalarına yatırım yapma düşüncesinde olan yatırımcılar için VIX endeksinin yatırım kararlarına yön verebilecek önemli bir öncü gösterge olduğu doğrulanmıştır. Çalışmanın bulguları doğrultusunda, BISTBANKA endeksine yatırım yapmayı düşünen yatırımcıların VIX endeksini gösterge olarak kabul edebilecekleri ve VIX endeksindeki değişimlerden yola çıkarak BISTBANKA endeksindeki fiyat değişimleri ile ilgili yorum yapabilme, beklenti içinde olma fırsatına sahip olacaklardır.

İleride yapılacak çalışmalarda Borsa İstanbul'da işlem görmekte olan tüm sektörel endeksler çalışmaya dahil edilebilir ve karşılaştırmalı bir analiz yapılabilir. Ayrıca gelişmekte olan diğer ülkelerin endeksleri analize dahil edilerek ülkeler arasında karşılaştırılmalı bir analiz gerçekleştirilebilir.

### KAYNAKÇA

- Engle, Robert F. ve Granger, Clive W. J., "Co-integration and Error Correction: Representation, Estimation, and Testing" *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 1987, pp.251-276.
- Erdoğan, Hamza ve Baykut, Ender, "BIST Banka Endeksi'nin (XBANK) VIX ve MOVE Endeksleri ile İlişkinin Analizi", *Bankacılar Dergisi*, Sayı.98, 2016, ss.57-72.
- Giot, P. (2005). Relationships between implied volatility indexes and stock index returns. *The Journal of Portfolio Management*, 31(3), 92-100.
- Huang, Hung-Hsi, Lin, Shin-Hung ve Wang, Chiu-Ping; "Reasonable Evaluation of VIX Options for the Taiwan Stock Indices", *The North American Journal of Economics and Finance*, Vol.48, April 2019, pp.111-130.
- Johansen, Soren ve Juselius, Katarina, "Some Structural Hypotheses in a Multivariate Cointegration Analysis of the Purchasing Power Parity and the Uncovered Interest Parity for UK. No. 90-05, 1990.
- Kaya, E. (2015). Borsa İstanbul (BIST) 100 endeksi ile Zımnı Volatilite (VIX) endeksi arasındaki eş-bütünleşme ve granger nedensellik.
- Korkmaz, T. ve Çevik, E. İ., "Zımnı Volatilite Endeksinden Gelişmekte Olan Piyasalara Yönelik Volatilite Yayılma Etkisi", *BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar Dergisi*, Sayı.3, ss.87-105.
- Kula, V., ve Baykut, E. (2017). Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY) İle Korku Endeksi (Chicago Board Options Exchange Volatility Index-VIX) Arasındaki İlişkinin Analizi. *Journal OF Economics & Administrative Sciences/Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi VE İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2).
- Kwiatkowski, Denis, Philipps, Peter C. B., Schmidt, Peter ve Shin, Yongcheol, "Testing the Null Hypothesis of Stationarity Against the Alternative of a Unit Root", *Journal of Econometrics*, Vol.54, 1992, pp.159-178.
- Mensi, Walid, Hammoudeh, Shawkat, Reboredo, Juan Carlos ve Nguyen Duc Khuong, "Do Global Factors Impact BRICS Stock Markets? A Quantile Regression Approach", *Emerging Markets Review*, Vol.19, June 2014, pp.1-17.
- Neffelli, M., ve Resta, M. R. (2018). Is VIX still the investor fear gauge? Evidence for the US and BRIC markets. *Evidence for the US and BRIC Markets (March 23, 2018)*.
- Öner, Hakan, İçellioğlu, C. Ş., ve Öner, Selma, Volatilite Endeksi (VIX) ile Gelişmekte Olan Ülke Hisse Senedi Piyasası Endeksleri Arasındaki Engel-Granger Eş-Bütünleşme ve Granger Nedensellik Analizi. *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 10(18), 110-124.
- Pesaran, M. Hashem, Shin, Yongcheol ve Smith, Richard J.; "Bounds Testing Approaches To The Analysis Of Level Relationships", *Journal of Applied Econometrics*, 2001, 16(3), pp.289-326.
- Sakarya, Şakir, Akkuş ve Hilmi Tunahan, "BIST-100 ve BIST Sektör Endeksleri ile VIX Endeksi Arasındaki İlişkinin Analizi", *Balıkesir University The Journal of Social Sciences Institute*, Vol.21, No.40, 2018, ss.351-373.
- Sarwar, Ghulam, "Is VIX an investor fear gauge in BRIC equity markets?", *Journal of Multinational Financial Management*, Vol.22, No.3, July 2012, pp.55-65.
- Sarwar, Ghulam ve Khan, Walayet, "The Effect of US Stock Market Uncertainty on Emerging Market Returns", *Emerging Markets Finance and Trade*, Vol.53, No.8, 2017, pp.1796-1811.

### İnternet Kaynakları

[www.investing.com](http://www.investing.com)

**ÖZEL KREŞ, GÜNDÜZ BAKIMEVLERİ VE ÇOCUK KULÜPLERİNİN  
YATIRIM VE İŞLETME DÖNEMİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR  
KAYNAK YÖNETİMİ: ORDU İLİ ARAŞTIRMASI**

Neşegül PARLAK<sup>1</sup>

**Özet**

İşletmelerin amacı, risk ve kar dengesi sağlayarak karlılık ve sürdürülebilir büyümeyi sağlamaktır. Bu amaçla sürekli bir değişim ve dönüşüm içerisinde farklılaşan çevrede faaliyet gösteren işletmelerin bir kısmı sürdürülebilir büyümeyi sağlarken bir kısmı da faaliyetlerini sonlandırmak ya da farklı faaliyet alanlarına yönelmek durumunda kalmaktadır.

İşletme sermayesi, dönen varlıklara yapılan yatırımı ifade eder. İşletme sermayesinin yönetimi, işletmelerin finansal karar süreçlerinde ekonomik gelişim ve büyüme sağlayabilmeleri için büyük önem arz etmektedir. İşletmelerin yatırım ve faaliyet dönemlerinde, işletme sahip ve yöneticileri tarafından doğru kararlar verilebilmesi ve başarılı bir şekilde sürdürülebilirliğini sağlaması için işletmenin finansal yapısını tanınması, fon kaynaklarını ve bu kaynakların kullanım yerlerinin iyi bilinmesi ve yönetilmesi gerekir. İşletme sermayesi yönetimi kuruluşların hedeflerine ulaşılması açısından oldukça önemlidir.

Araştırma, özel kreş, gündüz bakım evleri ve çocuk kulüplerinin, işletme sermayesi başta olmak üzere, finansal yapıları ve yatırım ve işletme süreçleri hakkında genel değerlendirme yapmak amacıyla Ordu ilinde faaliyet gösteren 37 özel kreş, gündüz bakım evi ve çocuk kulüpleri ile online anket yöntemi ile veri toplanmış ve analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, kurumların sürdürülebilir işletme sermayesine sahip olmadıkları görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** İşletme Sermayesi, Sürdürülebilir Kaynak Yönetimi, Özel Eğitim Kurumları

**SUSTAINABLE RESOURCE MANAGEMENT DURING THE  
INVESTMENT AND OPERATION PERIOD OF PRIVATE  
KINDERGARTEN, DAILY CARE HOUSES AND CHILDREN'S CLUBS:  
ORDU PROVINCE STUDY**

**Abstract**

The purpose of businesses is to ensure profitability and sustainable growth by providing a balance of risk and profit. For this purpose, while some of the businesses operating in an environment that differentiates in a continuous change and transformation, while providing sustainable growth, some of them have to terminate their activities or turn to different fields of activity.

Working capital refers to the investment made in current assets. Management of working capital is of great importance for businesses to achieve economic development and growth in their financial decision processes. In order for businesses to make the right decisions by the business owners and managers and to ensure their sustainability in the investment and activity periods; It is necessary to know the financial structure of the enterprise, to know and manage the sources of funds and the places where these resources are used. Working capital management is very important for organizations to achieve their goals.

In the study, with the aim to make a general assessment about the financial structures, investment and operation processes and especially the working capital, of private nurseries, daycare centers and child clubs; data were collected and analyzed using online survey method from 37 private nurseries, daycare centers and children's clubs operating in Ordu. According to the analysis results, it was observed that the institutions do not have sustainable working capital.

**Keywords:** Working Capital, Sustainable Resource Management, Private Education Institutions

<sup>1</sup> Öğr.Gör. Dr., Ordu Üniversitesi, [nparlak@odu.edu.tr](mailto:nparlak@odu.edu.tr)

## GİRİŞ

İşletmelerin, dönen varlıklara yaptığı yatırımlar işletme sermayesi olarak ifade edilmektedir. İşletme faaliyetlerinde başarının ve sürekliliğin sağlanması için varlıkların en uygun finansman yöntemi ile tedarik edilmesi ve bu varlıkların en karlı ve doğru şekilde yönetebilmesi işletme sermayesi yönetimi ile sağlanabilmektedir. İşletme sermayesi yönetiminde, işletme sermayesi unsurlarının nasıl yönetileceği ve bu unsurların finansman stratejileri önemli hususlardır. İşletme sermayesi, işletmenin, iş hacmini arttırması, yükümlülükleri yerine getirememeye riskini azaltması ve güvenilirlik ve itibarın sürdürülebilirliğini sağlayarak ve değerini arttırması için etkili olan çok önemli bir konudur.

Küçük ölçekli aile işletmelerinin sermayesinin çoğunlukla yetersiz olması ve çeşitli finans kuruluşlarından kredi talep etmeleri gerektirir. Kredi talebine karşılık olarak özsermayelerinin yetersiz olması işletmeleri zor durumda bırakmaktadır. Bu yönü ile işletme sermayesi yönetimi, küçük ölçekli işletmeler için çok daha büyük önem arz etmektedir

Çalışmada, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı bünyesinde faaliyet gösteren özel kreş, gündüz bakımevleri ve çocuk kulüpleri işletme sermayesi yönetimi ve finansal yapıları incelenmiştir. Çalışmanın, mevcut durumda faaliyetine devam eden kurumlara ve gelecekte kurum açma düşüncesi olan girişimcilere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## ÖZEL KREŞ, GÜNDÜZ BAKİMEVLERİ VE ÇOCUK KULÜPLERİ

Kreşler; 0-24 aylık çocuklara hizmet veren kuruluşlardır. Gündüz Bakımevleri; 25-66 aylık çocuklara hizmet veren kuruluşlardır. Çocuk Kulüpleri; İlkokul ve ortaokul eğitimlerine devam eden çocukların eğitim saatleri dışındaki zamanlarda eğitimlerinin ve sosyal gelişimlerinin desteklenmesi için faaliyet gösteren kurumlardır. Çocuk kulüplerinde, çocukların derslerini çalışmalarına, ödevlerini yapmalarına yardımcı olunur; ilgi ve yetenekleri doğrultusunda sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler düzenlenir. Kreş, Gündüz Bakımevleri ve Çocuk Kulüpleri Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığına bağlı olarak açılırlar.

Özel kreş ve gündüz bakımevleri ile özel çocuk kulüplerinde yüzde üç oranında ücretsiz bakım yardımı bulunmaktadır. Bu yardımdan, öncelikli olarak ekonomik durumlarına bakılmaksızın; şehit ve gazi çocukları, Bakanlığa bağlı kuruluşlarda korunma altında bulunan çocuklar, cezaevlerinde hükümlü ve tutuklu olan anneleri ile birlikte kalan çocuklar, ekonomik gücü yeterli olmayan ailelerin çocukları ile ekonomik güçlük içindeki anne veya babası vefat etmiş çocuklar, tek ebeveyni ile yaşayan çocuklar, engelli ebeveyni olan çocuklar, kadın konukevinde bulunan veya ayrılan kadınların çocukları yararlanabilmektedir.

Özel kreş ve gündüz bakımevleri ile özel çocuk kulüpleri, hizmet sektöründe faaliyet göstermekte ve insan kaynağının gelişmesinde önemli katkılar sağlamaktadır. Bu kuruluşlar, eğitim sektöründe rekabet ve kalitenin gelişmesinde önemli katkılar sağlamaktadır. Öğrenci başarısını artırmak için ders saatleri içinde ya da dışında sundukları ek hizmetler ile öğrencilerini hayata

daha iyi hazırlayarak, insan kaynağının geliştirilmesine yaptıkları yatırımlar sayesinde yüksek düzeyde katma değer sağlamaktadırlar.

Özel kreş ve gündüz bakımevleri ile özel çocuk kulüpleri, ücreti devlet tarafından karşılanan çeşitli merkezlerde protokol yoluyla açılan ve hiçbir mevzuat sınırlamasına tabi olmayan kuruluşlar yanında rekabet şansı bulunmamaktadır. Bu nedenle özel statüye sahip kurumlar öğrenci bulmakta zorlanmakta ve indirim ve promosyon yoluyla öğrenci kapasitesini doldurmaya çalışarak, karlılık oranları iyice düşürmekte ve sürdürülebilir olma özelliklerini kaybetmektedir. Mevcut kurumlarda kapasitenin yeterince dolmamış olması bu alana yatırım yapmayı düşünen yeni yatırımcıyı da caydırmaktadır.

### **İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİMİ**

İşletme sermayesi, işletmelerin günlük faaliyetlerini aksatmadan ve başarılı bir şekilde yürütebilmeleri için gerekli olan, bir yıldan daha kısa sürede nakde çevrilebilme özelliği taşıyan, nakit ve nakit benzeri varlıklardır. İşletme sermayesi yönetimi; işletmenin cari aktifleri ve pasifleri ile ilgili kararlarla, bu aktif ve pasiflerin nelerden oluştuğu, etkin kullanım durumları ve bunların işletmenin risk-getiri yapısı üzerinde nasıl bir etki meydana getirdiği ile ilgilenir. İşletmenin kurulması ve faaliyete başlaması, günlük faaliyetlerini yürütebilmesi için gerekli hammadde, işçilik, genel yönetim giderleri, enerji, bakım onarım, vergi, sigorta gibi kısa vadeli giderlerinin karşılanmasında büyük oranda işletme sermayesinden faydalanılır (Poyraz, 2012: 48). İşletme sermayesi eksikliği yapılan işin kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir.

İşletme sermayesi yönetimi finansın en önemli konularından birisidir (Okka, 2010: 212). İşletmelerin, işletme sermayesini politikaları yönetiminde; işletme için toplam işletme sermayesi ve işletme sermayesinin finanse edilme yöntemi önemli iki sorudur. Küçük ve orta boy işletmelerin, özellikle de finansal yönden zayıf olmaları durumunda işletme sermayesi yönetimine ilişkin faaliyet politikaları finans yöneticisinin zamanının büyük bir kısmını alır. Çünkü işletme sermayesi yönetimi bütün cari aktif ve pasif kalemlerin işletmede en etkin ve verimli şekilde yönetilmesi ile uğraşır.

### **İşletme Sermayesinin Amacı ve Önemi**

İşletme sermayesi, ticari bir işletmenin faaliyete başlayabilmesi ve faaliyetlerini aksatmadan sürdürebilmesine olanak veren kısa sürede nakde dönüşebilme özelliğine sahip varlıklar ve bu amaçla yapılan harcamalardır. İşletmelerin kesintisiz faaliyet yapabilmeleri için nakde ve müşterileri finanse etmek için alacaklara kaynak ayırma zorunluluğu bulunmaktadır. İşletme sermayesinin bileşenlerini finansal durum tablosunun aktifindeki dönen varlıklar grubu oluşturur ve brüt işletme sermayesi olarak ifade edilir. Brüt işletme sermayesinden işletmenin kısa vadeli yabancı kaynakları çıkarıldığında net işletme sermayesi bulunur.

İşletme sermayesi yönetiminin temel amacı, işletme sahip ve ortaklarının varlıklarını maksimize etmektir (Okka, 2010:213). Bu nedenle, işletme faaliyetlerinde etkinlik ve karlılığı mümkün olan en yüksek düzeyde tutmak gerekir. İşletme sermayesinin etkin yönetimi, işletmenin uzun vadede büyümesi

ve varlığını devam ettirebilmesi için son derece önemlidir. İşletmenin üretim ve satış miktarını arttırmak için gerekli işletme sermayesini karşılayabilecek durumda olması, satış gelirlerini ve karlılığını arttıracaktır. İşletmelerin kısa vadeli borçlarını karşılayabilecek fon gücüne sahip olması işletmenin kredibilitesini arttıracak ve finansal yönden güvende hissetmesini sağlayacaktır. İşletmelerin yeterli işletme sermayesine sahip olmaması durumu çok yüksek maliyet gerektirir. Bu durum, işletmelerin tam kapasite ile çalışmasını engellemekte, faaliyet sürecinin aksamasına neden olmakta ve müşteri taleplerinin zamanında ve eksiksiz karşılanmasını olanaksız hale getirerek iş hacminin daralmasına da yol açmaktadır.

İşletmelerin, piyasadaki itibarlarını koruyabilmeleri, kredi değerliliklerini arttırabilmeleri yeterli işletme sermayesine sahip olmasına bağlıdır(Akgüç, 2010:202). İşletme sermayesi yetersizliği, işletmelerin vadesi gelmiş yükümlülüklerini yerine getirememesine neden olmaktadır.

İşletmeler, maddi duran varlıklarını kiralama yolu ile sağlayabilirler ve bu varlıklara yapacakları yatırımı sınırlayabilirler. Ancak likit varlıklara yapacakları yatırımlardan kaçınmanın yolu bulunmamaktadır. Dolayısıyla özellikle küçük ve orta boy işletmelerde yöneticiler açısından dönen varlıklar önemlidir. Ayrıca bu tür işletmelerin, uzun süreli fon sağlama olanakları da sınırlıdır. Bu nedenle daha çok kısa vadeli fon kaynaklarına yönelmek zorundadırlar. İşletmelerin net işletme sermayesi ve likidite durumları da kısa vadeli fon sağlama durumlarını etkilemektedir (Akgüç, 2010:208).

### **İşletme Sermayesi Yeterliliği**

İşletmeye nakit giriş ve çıkışların gerçekleşme tarihleri ve tutarlarının önceden kesin olarak bilinmemesi ve nakit giriş ve çıkışları arasındaki uyumsuzluk işletme sermayesi gereksiniminin ana nedenidir. İşletme faaliyetlerinin aksamadan sürdürebilmesini sağlayan varlıklar ve bunların finansmanında kullanılan kısa vadeli kaynaklarına ilişkin izlediği politika ve teknikler işletme sermayesi yönetimi olarak ifade edilir. İşletme sermayesi yönetimi, işletmenin yatırımlarının yarısından fazlasının çoğu zaman cari aktiflerin oluşturması ve yeterli likidite varlığının günlük değişkenlere karşı işletmenin başarısı ve stratejik yönetiminde etkili olması nedeniyle önemlidir.

İşletme sermayesi yeterliliği, işletmenin faaliyetlerinin kesintisiz yürütülebilmesi, kısa vadeli yükümlülüklerini yerine getirebilmesi, faaliyetlerini karlı ve verimli bir biçimde yerine getirebilmesi ve iş hacmini genişletebilmesi açısından son derece önemlidir. İşletmenin kredi değerliliğini artırabilmesi ve olağanüstü durumlarda finansal açıdan zorlanmaması işletme sermayesi yeterliliği ile sağlanabilir. İşletme sermayesinin eksik veya aşırı olması durumu işletmenin karlılığı ve verimliliği üzerinde olumsuz etki yapacaktır. Yabancı kaynaklar ile finanse edilen aşırı işletme sermayesi ek finansman maliyetini doğuracak, öz kaynaklar ile finanse edilmesi durumunda ise alternatif faaliyetlerden elde edilecek gelir kaybına neden olacaktır.

Yeterli ve etkin işletme sermayesi yönetimi bir işletmenin likidite riskini azaltmakta, iş hacmini genişletmekte, kredibilitesini artırmakta, üretimin



devamlılığını sağlayarak faaliyetlerinin daha karlı ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır (Ergül, 2011: 5).

İşletmenin, yükümlülüklerini zamanında yerine getirememesi, müşterilerin taleplerini zamanında ve yeterince karşılayamaması, müşterilere uygun ödeme koşulları ile ürün ya da hizmet sunması, teknolojik gelişim ve değişime ayak uydurmada zorluk yaşaması işletme sermayesi eksikliği olarak ifade edilir. İşletme sermayesinin eksik olma durumu, işletmenin zarar etmesi, olağanüstü nedenlerden dolayı giderlerinin artması, duran varlık satın alınması, girdi fiyatlarında meydana gelen artış, iş hacminde meydana gelen artış ve alacakların tahsilinde yaşanan sorunlar gibi nedenlerden kaynaklanabilir. İşletme sermayesi eksikliğinin olumsuz etkilerini en aza indirmek ancak etkin işletme sermayesi yönetimi ile mümkündür. İşletmenin faaliyet süreçlerini, sektör yapısını, alçak tahsilatı ve borç ödeme süreçlerini çok iyi incelenip finansman yapısının buna göre kurulması gerekmektedir.

### **ARAŞTIRMA**

Kreş, gündüz bakım evleri ve çocuk kulüplerinde işletme sermayesi yönetimi uygulamaları üzerine yapılan araştırmanın bu bölümünde, sırasıyla araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, yöntemi, kısıtları ve veri analizinde kullanılan yöntem açıklanacak ve sonrasında araştırmada elde edilen bulgular değerlendirilecektir.

#### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırma, kreş, gündüz bakım evleri ve çocuk kulüplerinin finansal yapılarının, işletme sermayesinin, işletme sermayesi yönetiminin, finansal kararlarının ve genel yapılarının değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma konusu kuruluşların hizmet sektöründe faaliyet göstermeleri ve nakit akış durumlarının verimlilik düzeylerini önemli oranda etkileyeceği varsayımdan hareketle, bu kuruluşların karla sonuçlanan faaliyetlere yöneltebilmeleri ancak iyi tasarlanmış ve geliştirilmiş etkin bir işletme sermayesi yönetimi uygulanması ile gerçekleşir. Bu nedenle araştırma, kreş, gündüz bakım evleri ve çocuk kulüplerinde işletme sermayesi yönetiminin üzerine yapılan bir çalışma olması ve gelecekte aynı konu hakkında yapılacak araştırmalara referans gösterilebilecek nitelik taşıması nedeniyle önem taşımaktadır.

#### **Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Yöntemi**

Araştırmanın evreninin Ordu ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren kreş, gündüz bakımevleri ve çocuk kulüpleri oluşturmaktadır. Ordu Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğünden alınan resmi verilere, Ordu il ve ilçelerinde toplam 46 adet kreş, gündüz bakım evi ve çocuk kulübü bulunmaktadır. Araştırmada örneklemi içerisinde yer alan 46 kuruluşa anket soruları yöneltilmiş ve 37 işletmeden geri dönüş alınmıştır. Anketin evreninin % 20'lik oranını temsil eden 9 Kreş, gündüz bakımevi ve çocuk kulübünden dönüş olmamıştır.

Araştırma için gerekli verilerin elde edilmesinde (Tokgöz,2007; Akbulut ve Sancar, 2012) tarafından yapılan çalışmalardan yararlanarak hazırlanan anket formu kullanılmıştır. Anket formu 30 sorudan oluşmaktadır. Bu sorulardan 5'i

işletmenin genel özelliklerini ölçen demografik sorulardan oluşmaktadır; 18'i işletme sermayesi ihtiyacını etkileyen unsurlar ve 7'si işletme sermayesi kaynak seçimini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik sorulardan oluşmaktadır.

### Bulgular

Özel kreş, gündüz bakım evi ve çocuk kulüplerinin finansman kararlarında rol oynayan faktörleri, yatırım ve işletme dönemlerindeki finansal karar süreçlerini ve sürdürülebilir kaynak yönetimlerini saptamak amacıyla, Ordu il ve ilçelerinde faaliyet gösteren 37 kuruma anket uygulamak suretiyle gerçekleştirilmiş olan bu çalışmada elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

**Tablo 1. Cinsiyete İlişkin Bilgiler**

Cinsiyet	f	%	Geçerli %	Birikimli %
Erkek	18	48.6	48.6	48.6
Kadın	19	51.4	51.4	100.0
Toplam	37	100.0	100.0	

Ankete katılan işletme sahiplerinin %48,6'ı erkek, %51,4'ünün ise kadın olduğu görülmektedir. Kadın girişimcilerin nispeten daha çok olmasının nedeni olarak

**Tablo 2. Ankete Katılanların Yaş Dağılımı**

Yaş	f	%	Geçerli %	Birikimli %
30 Yaş Alt	3	8.1	8.1	8.1
31-40	12	32.4	32.4	40.5
41-50	14	37.8	37.8	78.4
51-60	5	13.5	13.5	91.9
60 Yaş Üs	3	8.1	8.1	100.0
Toplam	37	100.0	100.0	

Tablo 2'ye göre ankete katılan işletme yöneticilerinin % 37.8'i 41-50 yaş grubu girişimcilerden, % 32.4'ü ise 31-40 yaş grubu girişimcilerden oluştuğu görülmektedir. Diğer yaş gruplarındaki girişimci sayısının daha az oranda olduğu görülmektedir. Sektörün belli bir tecrübe ve eğitim gerektirmesi, ayrıca yoğun enerji gerektirmesi bu durumun nedeni olarak değerlendirilebilir. Yapılan araştırmada ayrıca sektörü tercih eden girişimcilerin büyük çoğunluğunun lisans düzeyi eğitim seviyesine sahip olduğu görülmüştür.

**Tablo 3. Kuruluşların Faaliyet Alanı**

Kurumun Faaliyet Alanı	F	%	Geçerli %	Birikimli %
Çocuk Kulübü	12	32.4	32.4	32.4
Gündüz Bakım Evi	12	32.4	32.4	64.9
Kreş	4	10.8	10.8	75.7
Kreş ve Gündüz Bakım	9	24.3	24.3	100.0
Toplam	37	100.0	100.0	

Tablo 3’de araştırmaya katılan 37 kurumun faaliyet alanı görülmektedir. Buna göre, ankete katılan kurumların %32.4’ü çocuk kulübü, % 32.4’ü gündüz bakım evi, % 24.3’ü kreş ve gündüz bakım evi ve % 10.8’i ise kreş olarak faaliyet yürütmektedir.

**Tablo 4. Ankete Katılan Girişimcilerin Görev ve Unvan Dağılımı**

Kurumdaki Göreviniz/Unvanınız	f	%	Geçerli %	Birikimli %
İşletme Sahibi/Ortak	35	94.6	94.6	94.6
Müdür	2	5.4	5.4	100.0
Toplam	37	100.0	100.0	

Tablo 4’e göre ankete katılanların % 94.6’sı işletme sahibi/ortak, % 5.4’ü ise müdür olarak görev yapmaktadır. Kurumlar çoğunlukla işletme sahibi ve ortaklar tarafından yönetilmekte ve idare edilmektedir. Yönetici ve idareci pozisyonunda başka bir kişi istihdam edilmemektedir.

**Tablo 5. Kurumların Faaliyete Başladığı Yıl**

Kurumun Faaliyete Başlama Yılı	f	%	Geçerli %	Birikimli %
2001-2010	10	27.0	27.0	27.0
2011-2015	16	43.2	43.2	70.3
2016-2020	11	29.7	29.7	100.0
Toplam	37	100.0	100.0	

Tablo 5’e göre kurumların % 43.2’si 2011-2015 yılları arasında, %29.7’si 2016-2020 yılları arasında ve %27.0’si ise 2001-2010 yılları arasında faaliyete başlamıştır.

**Tablo 6. Kurumların Faaliyete Başladığı Yılda Kurucu Sayılarının Dağılımı**

Kurumun Kurucu Sayısı	f	%	Geçerli %	Birikimli %
1,00	19	51.4	51.4	51.4
2,00	6	16.2	16.2	67.6
3,00	10	27.0	27.0	94.6
4,00	1	2.7	2.7	97.3
5,00	1	2.7	2.7	100.0
Toplam	37	100.0	100.0	

Ankete katılan kurumlardan %51.4’ü 1 ortak, %27.0’si 3 ortak ve % 16.2’si 2 ortak olarak faaliyete başlamıştır. Kuruluşunda 4 ve üstü ortak sayısına sahip sadece 2 kurum olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Kurumların 2020 Yılındaki Ortak Sayısının Dağılımı				
2020 Ortak Sayısı	f	%	Geçerli %	Birikimli %
1,00	21	56.8	56.8	56.8
2,00	11	29.7	29.7	86.5
3,00	5	13.5	13.5	100.0
Toplam	37	100.0	100.0	

Tablo 7’de kurumların 2020 yılındaki ortak sayısına baktığımızda, kurumların %56.8’i 1 ortak, %29.7’si 2 ortak ve %13.5’i ise 3 ortaklı olarak faaliyetini sürdürmektedir. 2020 yılı itibari ile 4 ve üstü ortak sayısı olan kurum bulunmamaktadır.

Tablo 9. Faaliyet Gösterilen Yerin Mülkiyet Durumu Dağılımı				
Faaliyet Gösterilen Yerin Mülkiyeti	f	%	Geçerli %	Birikimli %
Aile bireylerine ait	8	21.6	21.6	21.6
Kira	25	67.6	67.6	89.2
Kurum ortaklarına ait	1	2.7	2.7	91.9
Kuruma ait	3	8.1	8.1	100.0
Toplam	37	100.0	100.0	

Kurumların faaliyet gösterdiği yerin durumuna baktığımızda, %67.6’sı kira, %21.6’sı aile bireylerine ait ve %3.1’inin kuruma ait işyeri olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Kurumun Kontenjan sayısı Dağılımı				
Kurum Kontenjanı	f	%	Geçerli %	Birikimli %
100-150	5	13.5	13.5	13.5
150'den fazla	1	2.7	2.7	16.2
50-80	14	37.8	37.8	54.1
50'den az	4	10.8	10.8	64.9
80-100	13	35.1	35.1	100.0
Toplam	37	100.0	100.0	

Kurumların kontenjan sayılarına baktığımızda %37.8’i 50-80, % 35.1’i 80-100, %13.5’i 100-150 ve %10.8’inin ise 50’den az kontenjana sahip olduğu görülmektedir. Kurumların en fazla 50-80 arası kontenjan ile faaliyetlerini yürüttükleri görülmektedir.

**Tablo 11. Kurumun Faaliyete Başladığı Yıldaki Öğrenci Sayısı**

Kaç öğrenci ile öğretime başladınız?				
	f	%	Geçerli %	Birikimli %
100'den fazla	7	18.9	18.9	56.8
30-50	11	29.7	29.7	37.8
30'dan az	10	27.0	27.0	83.8
50-70	6	16.2	16.2	100.0
70-100	3	8.1	8.1	8.1
Toplam	37	100.0	100.0	

Tablo 11’de kurumların% 29,7’sinin 30-50 arası, %27.0’sinin 30’dan az, % 18.9’unun 100’dan fazla, % 16.2’sinin 50-70 arası ve % 8.1’inin ise 70-100 arası öğrenci ile faaliyete başladıkları görülmektedir.

**Tablo 12. 2020 Yılında Kurumda Mevcut Öğrenci Sayısı Dağılımı**

Öğrenci Sayısı	f	%	Geçerli %	Birikimli %
101-150	8	21.6	21.6	21.6
150'den fazla	2	5.4	5.4	27.0
30-50	13	35.1	35.1	62.2
51-100	14	37.8	37.8	100.0
Toplam	37	100.0	100.0	

Tablo 12’de 2020 yılında kurumların öğrenci sayıları dağılımları incelendiğinde, %5.4 ‘ü 150’den fazla öğrenciye, %21.6’sı 101-150 arası öğrenciye, %37.8’i 51-100 arası öğrenciye ve % 35.1’i 30-50 arası öğrenciyesahiptir. Kurumların genel olarak 100’den fazla öğrenciye sahip olması finansal yapısı ve gelişmişlik düzeyinin iyi olduğunun göstergesi olabilir.

**Tablo 13. Kurumların Finansal Planlama Durumu ve Vade Yapısı**

Kurumların finansal planlama durumu ve planlamanın vade yapısı	f	%	Geçerli %	Birikimli %
Kısa Dönemli (1 yıldan az)	15	40.5	40.5	40.5
Kısa-Uzun Dönemli	6	16.2	16.2	56.8
Uzun Dönemli (1 yıldan fazla)	9	24.3	24.3	81.1
Yapılmıyor	7	18.9	18.9	100.0
Toplam	37	100.0	100.0	

Tablo 13’de ankete katılan kurumların % 18.9’unda finansal planlamanın yapılmadığı görülmektedir. Finansal planlama yapan kurumların ise, % 40.5’i kısa dönemli, % 24.3’ü uzun dönemli finansal planlama yapmaktadır. Ankete katılan kurumların %16,2’si ise hem kısa hem de uzun dönemli finansal planlama yaptıklarını ifade etmektedir.

**Tablo 14. Kurumların Finansal Planlama Durumunu Etkileyen Olumsuz Etmenler**

Finansal Planlama Durumunu Olumsuz Etkileyen Etmenler	f	%	Geçerli %	Birikimli %
Faiz belirsizliği	4	11,1	11,1	11,1
Politik istikrarsızlık	15	41,7	41,7	52,8
Yüksek enflasyon	15	41,7	41,7	94,4
Yüksek faiz oranları	2	5,6	5,6	100,0
Toplam	36	100,0	100,0	

Tablo 14’de kurumların finansal planlamasını olumsuz etkileyen faktörler incelenmiştir. Ankete katılan kurumların; % 5,6’sı yüksek faiz oranları, %11,1’i faiz belirsizliği olarak ifade etmiştir. Kurumların %41,7’si politik istikrarsızlık ve aynı oranda yüksek enflasyon olarak ifade etmişlerdir.

**Tablo 15. Kurumların Finansman Kaynağı Seçimindeki Faktörlerin Durumu**

Finansman kaynağının seçilmesinde etkili olan faktörler	f	%	Geçerli %	Birikimli %
Finansman kaynağının maliyeti	11	29,7	29,7	29,7
Genel ekonomik durum	13	35,1	35,1	64,9
Kaynak ihtiyacının vade yap	6	16,2	16,2	81,1
Şirketin mevcut mali yapısı	7	18,9	18,9	100,0
Toplam	37	100,0	100,0	

Tablo 15’de kurumların finansman kaynağının seçiminde dikkate alınan faktörler incelenmiştir. Ankete katılan kurumların %35,1’i genel ekonomik durum, %29,7’si finansman kaynağının maliyeti, % 18,9’u şirketin mevcut mali yapısı ve %16,2’si ise kaynak ihtiyacının vade yapısı, olarak ifade edilmiştir.

**Tablo 16. Kurumların Yatırım Sürecindeki Finansman Kaynağı**

Yatırım Sürecindeki Finansman Kaynağı	f	%	Geçerli %	Birikimli %
Dernek/ Vakıf	1	2,7	2,7	2,7
Öz kaynak	34	91,9	91,9	94,6
Yabancı Kaynak	2	5,4	5,4	100,0
Toplam	37	100,0	100,0	

Tablo 16’da ankete katılan kurumların; % 91,9’u öz kaynak, % 2,7’si dernek/vakıf, % 5,4’ü yabancı kaynak ile yatırım döneminde finansman kaynağı sağlamıştır. Kurumların büyük çoğunluğunun yatırım dönemlerindeki finans kaynağı, öz kaynak olduğu görülmektedir.

**Tablo 17. Kurumların Yatırım Sürecinde Karşılaştığı En Önemli Problem**

Kurumun yatırım sürecinde karşılaştığı en önemli problem	f	%	Geçerli %	Birikimli %
Hukuki	8	21.6	21.6	21.6
Kredibilite	10	27.0	27.0	48.6
Öz kaynak	14	37.8	37.8	86.5
Yer	5	13.5	13.5	100.0
Toplam	37	100.0	100.0	

Tablo 17’de kurumların yatırım sürecinde karşılaştığı problemler incelendiğinde; Ankete katılan kurumların % 37.8’i öz kaynak, % 27’si kredibilite, % 21.6’sı hukuki ve % 13.5’i yer olarak belirttiği görülmektedir. Yatırım sürecinde öz kaynak en önemli problem olarak ifade edilmiştir.

**Tablo 18. Kurumların Yatırım Sürecinde Yabancı Kaynak Sağlama Durumu**

Kurumun yatırım sürecinde yabancı kaynak sağlama durumu	f	%	Geçerli %	Birikimli %
Bankalar	34	91,9	91,9	91,9
Devlet	1	2,7	2,7	94,6
Diğer Finans Kurumları	2	5,4	5,4	100,0
Toplam	37	100,0	100,0	

Tablo 18’de kurumların yatırım sürecinde yabancı kaynak sağlama durumuna bakıldığında; % 91.9’u bankalar, % 1’i devlet ve %5.4’ü diğer finans kurumlarından yabancı kaynak sağladığını ifade etmiştir.

**Tablo 19. Kurumların Yatırım Sürecinde Sağladığı Kaynakların Vade Yapısı**

Kurumunuzun yatırım sürecinde sağladığı kaynakların ortalama vade yapısı nedir?	f	%	Geçerli %	Birikimli %
1 yıldan az	5	13.5	13.5	13.5
2-3 Yıl	15	40.5	40.5	54.1
4-5 Yıl	13	35.1	35.1	89.2
5-10 Yıl	4	10.8	10.8	100.0
Toplam	37	100.0	100.0	

Tablo 19’da kurumların %40.5’inin 2-3 yıl, %35.1’inin 4-5 yıl, %13.8’inin 1 yıldan az ve %10.8’inin 5-10 yıl vade ile yatırımlarını finanse ettikleri görülmektedir.

**Tablo 20. Kurumların İşletme Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar**

Kurumunuzun işletme sürecinde karşılaştığı en önemli sorun nedir?	f	%	Geçerli %	Birikimli %
Diğer (.....)	1	2.7	2.7	2.7
İnsan Kaynağı	14	37.8	37.8	40.5
İşletme sermayesi	6	16.2	16.2	56.8
Öğrenci sayısı yetersiz	5	13.5	13.5	70.3
Rakipler	11	29.7	29.7	100.0
Toplam	37	100.0	100.0	

Tablo 20’de kurumların işletme sürecindeki sorunlarının; % 37.8’i insan kaynağı, %29.7’si rakipler, %16.2’si işletme sermayesi, %13.5’i öğrenci sayısı yetersizliği ve % 2.7’si diğer nedenlerden oluştuğunu ifade etmişlerdir.

**Tablo 21. Kurumların İşletme Sermayesi Finansman Kaynağı**

Kurumun işletme sermayesi finansmanı kaynağı	f	%	Geçerli %	Birikimli %
Kurum içi kaynaklar (bünyede bırakılan fonlar)	8	21.6	21.6	21.6
Ticari borçlanma	18	48.6	48.6	70.2
Öz kaynak artışı	4	10.8	10.8	90.0
Yabancı kaynaklar( kısa veya orta vadeli banka kredisi)	7	18.9	18.9	100.0
Toplam	37	100.0	100.0	

Ankete katılan kurumların işletme sermayesi finansmanında kullanılan kaynaklar genel olarak incelendiğinde; % 48.6’sı ticari borçlanma, % 21.6’sı kurum içi kaynaklar ( bünyede bırakılan fonlar), % 18.9’u yabancı kaynaklar (kısa ve orta vadeli banka kredisi) ve % 10.8’i öz kaynak artışı şeklinde dağılım göstermektedir.

**Tablo. 22. Kurumların Bina, Tesis, Araç-Gereç Yatırımlarının Finansman Kaynağı**

Bina, tesis ve araç gereç gibi yeni bir sabit kıymet yatırımının finansmanı kaynağı	f	%	Geçerli %	Birikimli %
Bünyede bırakılan fonlar	8	21.6	21.6	21.6
Kısa/orta vadeli banka kredisi	19	51.4	51.4	73.0
Sermaye artışı	1	2.7	2.7	75.7
Ticari Borçlanma	9	24.3	24.3	100.0
Toplam	37	100.0	100.0	



## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Ankete katılan kurumların; % 51.4'ü kısa/orta vadeli banka kredisi, % 24.3'ü ticari borçlanma, % 21.6'sı bünyede bırakılan fonlar ve % 2.7'si sermaye artışını kullanarak sabit kıymet yatırımları için finansman sağlamaktadır.

**Tablo.23. Kurumların Kısa Vadedeki Nakit Fonlarını Değerlendirme Durumu**

Kısa vadede nakit fonlarını değerlendirme durumu	f	%	Geçerli %	Birikimli %
Devlet tahvili/hazine bonosu gibi kamu kâğıtları ala	1	2.7	2.7	2.7
Hisse senedi olarak (portföy yatırımı)	3	8.1	8.1	10.8
Vadeli mevduat	33	89.2	89.2	100.0
Toplam	37	100.0	100.0	

Ankete cevap veren kurumlar kısa vadedeki nakit fonlarını, % 89.2 oranında kısa vadeli mevduatta tutmaktadır. Bunu sırasıyla % 8.1 oranında hisse senedi alımı (portföy yatırımı) ve % 2.7 oranında devlet tahvili/hazine bonosu alımı şeklinde yatırım yapıldığı görülmektedir.

**Tablo 24. Kurumların Reklam İçin Ayrılan Bütçe Durumu**

Kurumun reklam için bütçe ayırma durumu	f	%	Geçerli %	Birikimli %
Evet	22	59.5	59.5	59.5
Hayır	15	40.5	40.5	100.0
Toplam	37	100.0	100.0	

Ankete cevap veren kurumlar, reklam için bütçelerinin olup olmadığı sorusuna; % 59.5 oranında “evet” cevabını verirken % 40.5 oranıyla da “hayır” cevabını vermişlerdir. Genel olarak kurumların reklam bütçesi ayırdığı görülmektedir.

**Tablo 25. Reklamın Katkısı**

Reklamın katkısı	f	%	Geçerli %	Birikimli %
Evet	26	70.3	70.3	70.3
Hayır	11	29.7	29.7	100.0
Toplam	37	100.0	100.0	

Tablo 25’de kurumların % 70.3’ü reklam katkısını gördüğünü, % 29.7’si ise reklamın katkısını görmediğini ifade etmiştir.

Tablo 26. Kurumun İşletme Sermayesi Yönetiminde Başarı Durumu

Kurumun işletme sermayesi yönetimi başarı durumu	f	%	Geçerli %	Birikimli %
Evet	28	75.7	75.7	75.7
Hayır	9	24.3	24.3	100.0
Toplam	37	100.0	100.0	

Ankete katılan kurumların % 75.7'si işletme sermayesi yönetiminin başarılı olduğunu ve % 24.3'ü ise başarılı olmadığını belirtmiştir. Kurum yatırımcılarının genel olarak orta ve küçük yatırımcılar olduğu ve yüksek kar oranlarına sahip olunamadığı özellikle belirtilmiştir.

## SONUÇ

Sürdürülebilir işletme sermayesi günümüzde hızla artan rekabet ortamında ve yaşanan kriz dönemlerinde yaşanan zorlukların üstesinden gelebilmesi ve varlığının devamlılığını sağlaması açısından önemi gittikçe artmakta olan bir kavramdır. İşletmelerin sürdürülebilir işletme sermayesine sahip olması, işletmede istihdam edilen personeline ekonomik durumunun iyileştirilmesi, işletmenin günlük faaliyetlerini yürütecek kaynağın sağlanması ve faaliyetlerin en verimli ve karlı şekilde yürütülmesi için yeni teknoloji ve modernize yatırımlarını yapabilecek gelire sahip olmasını ifade eder.

Hizmet sektöründe faaliyet yürüten kreş, gündüz bakımevi ve çocuk kulüplerinde işletme sermayesi sahipliği ve yönetiminin tespitine yönelik yapılan bu çalışma, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı bünyesinde, Ordu ilinde faaliyet gösteren 37 kurum üzerinde anket çalışması yapmak suretiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre; Küçük ölçekli aile işletmesi olarak faaliyet gösteren bu kurumların yatırım ve faaliyet döneminde çoğunlukla kısa/orta vadeli banka kredisi ile finansman sağladıkları, sahip oldukları fonlarını kısa vadeli mevduatta tuttukları, reklam için bütçe ayırdıkları ve reklamın katısını gördüklerini ifade etmişlerdir. Kurumların işletme sermayesi yönetiminde başarılı olduklarını düşündükleri ancak sürdürülebilir işletme sermayesine sahip olmadıkları tespit edilmiştir.

Ülkemizde eğitim faaliyetine büyük destek sağlayan özel kreş, gündüz bakımevi ve çocuk kulüplerinin istihdam olanağını arttırması ve kaliteli hizmet sunması açısından verimli ve etkin kullanabileceği sürdürülebilir işletme sermayesine sahip olması son derece önemlidir. Bu nedenle, kurum yöneticilerinin işletme sermayesi yönetimi konusunda bilgi düzeylerinin arttırılması, işletme içinden kaynaklanan olası kriz ve risk durumlarını en aza indirmeleri ve işletme dışından gelecek ekonomik belirsizliklere karşı hazırlıklı olacak düzeyde finansal bilgiye sahip olmaları sağlanmalıdır. Böylece, kurumlar sahip oldukları kısa ve uzun vadeli kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanabilecek ve faaliyet dönemi içerisinde kriz yönetimi, karlılık ve işletme sermayesi yönteminde daha başarılı bir düzeye ulaşacaklardır.

**KAYNAKÇA**

- Akbulut, R. ve Sancar, M.F. (2012), Şanlıurfa'daki Özel Eğitim Kurumlarında Yatırım Ve İşletme Döneminde Sürdürülebilir Kaynak Yönetimi, Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi, (7:1).
- Akgüç, Ö., (2010), Finansal Yönetim, 8. Baskı, Avcıol Yayınevi, İstanbul.
- Ergül, A. (2011), Konaklama İşletmelerinde İşletme Sermayesi Yönetimi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE. Yüksek Lisans Tezi. İzmir.
- Okka, O., (2010), Finansal Yönetim, 4. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Poyraz, E . (2012), İşletme Sermayesi Finanslama Stratejilerinin Karlılık Oranları Üzerindeki Etkisi (Akbank T.A.Ş. Uygulaması) . Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27 (1), 47-56.
- Tokgöz, S., (2007), Özel Eğitim Kurumlarında Yatırım ve İşletme Döneminde Sürdürülebilir Kaynak Yönetimi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Sermaye Piyasası Ve Borsa Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul

## ETKİ YATIRIMI ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA

Tuğba ATACAN<sup>1</sup>

### Özet

Dünyada gittikçe ilgi görmeye başlayan etki yatırımı, son dönemlerde daha çok gündeme gelen bir kavram olmuştur. Etki yatırımı, finansal getirilerin yanında sosyal ve çevresel bir etki yaratmayı hedefleyen yatırımlardır. Yatırımlar daha çok toplumda pozitif bir etki yaratmayı ve toplumda karşılaşılan sorunları gidermeyi amaçlamaktadır. Yatırımların öncelikli ilkesi sosyal bir değer yaratmaktır. Bu çalışmanın amacı etki yatırımlarına ilişkin kavramsal çerçeveyi ortaya koymaktır.

**Anahtar Kelimeler:** yatırım, etki yatırımı, sosyal yatırım.

## A CONCEPTUAL STUDY ABOUT IMPACT INVESTING

### Abstract

Impact investing, which has become increasingly popular in the world, has been a concept that has come to the fore more recently. Impact investing are investments that aim to create a social and environmental impact as well as financial returns. Investments mostly aim to create a positive impact on the society and to eliminate the problems encountered in the society. The primary principle of investments is to create a social value. The purpose of this study is to present the conceptual framework for impact investing.

**Keywords:** investment, impact investing, social investing.

### GİRİŞ

Günümüzde sosyal değişimin mevcut bağlamı ve çevreyi koruma nedeniyle sosyal işletmelerin üzerindeki ilgi büyüyerek artmaya devam etmektedir. Piyasa temelli kuruluşların aksine asıl olarak sosyal değer yaratan işletmeler dikkate alınmaktadır (Thompson, 2003; Battilana ve Lee, 2014).

2007 yılında Rockefeller Vakfı Bellagio Merkezi'nde ortaya çıkan etki yatırımı kavramına ilişkin araştırmalar kavramın doğuşundan bu yana daha fazla yapılandırılmış olan etki yatırımı piyasası ile birlikte hızla artmaktadır. Yatırımlar ağırlıklı olarak borsa dışı piyasalar, özel sermaye veya reel varlıklar ve konut, enerji, mikro finans, finansal hizmetler, yiyecek, tarım ve sağlık gibi sektörlerde yapılmaktadır (Viviani ve Maurel, 2018). Etki yatırımında işletmelerin, değer yaratmanın temeli olarak, faaliyetlerinden doğacak olan sonuçları tahmin etmeleri ve resmi performans ölçütlerine sahip olmaları gerekir (Bull, 2007; Ryan ve Lyne, 2008).

Sosyal etki yatırımları, özel sermayenin bilinçli olarak olumlu çevresel ve sosyal sonuçlar ve finansal getiriler yaratabileceği ilkesine dayanmaktadır. Toplumun yoksul kesimlerinde ekonomik talebin artması, iklim değişikliği ve nüfus artışı pazarın potansiyelini artırabilir (Martin, 2013).

Son yıllarda gelişmiş ülkelerde sürdürülebilirlik giderek popülerleşen bir konu haline gelmiştir. Sadece devletler ve kar amacı gütmeyen organizasyonlar ile değil özel sektöründe bu süreçte kendine yer edinmesi yatırımların içeriğinin

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi, Giresun Üniversitesi SBE İşletme Bölümü, [tuba.atacan@gmail.com](mailto:tuba.atacan@gmail.com)

değişmesine ve sosyal sorumluluk anlayışının pazarlamadan öte bir anlayışa geçmesine imkan tanımıştır.

### ETKİ YATIRIMI

#### Etki Yatırımı Kavramının Tanımı

Etki yatırımı, küresel bağlamda toplumda fayda yaratmak amacıyla girişimciliğin ve inovasyonun özendirilmesi için yeni pazarların harekete geçirilmesini öne süren bir yatırım türüdür. Finansal getiri ile birlikte sosyal açıdan olumlu etki yaratan girişimleri mümkün kılan bu yatırım türü sosyal yatırımcılar için cezbedici bir özelliğe sahiptir (Çetindamar, 2014).

Etki yatırımına ilişkin araştırmalar incelendiğinde bu yatırım türünün öncülerinden birinin Global Impact Investing Network (GIIN) olduğu görülmektedir. GIIN'e göre (2020) "Etki yatırımları, finansal getirilerin yanı sıra sosyal ve çevresel etki yaratmaya kararlı yatırımcılar tarafından desteklenen bir yatırım türüdür". Bir başka tanıma göre; etki yatırımları, sosyal amaçlar ve finansal getiriyi birlikte ele alan ve her ikisinin de başarısını ölçen yatırımlardır (<https://gsgii.org/>). Etki yatırımları, hem finansal bir getiri beklentisi olan hem de çevreye veya topluma pozitif etkisi olan yatırımlardır.

Sosyal ve çevresel etki yaratmayı olmazsa olmaz bir kriter türü olarak ele alan etki yatırımlarında projenin finansal getirisi kadar sosyal ve çevresel duyarlılığı da önemlidir. Geleneksel yatırımcı 'Getiri ve Risk' olarak 2 faktörlü bir yaklaşımı benimserken etki yatırımcıları bu faktörlere ek 'Etki' faktörüne de önem vererek 3 boyutlu bir yatırım türü yaklaşımını benimsemektedir. (GIIN, 2020).

Yatırımların hayırseverlikten farklı ve proje odaklı olduğu etki yatırımları hem gelişmekte olan pazarlarda hem de gelişmiş olan pazarlarda kendine yer edinebilmektedir. Pazardan pazara duruma bağlı olarak finansal ve sosyal amaçlı çeşitli getiriler hedeflenebilmektedir. Olumlu bir finansal getiri beklentisi içerisinde olan yatırımcılar elinde aktif bulundurulur. (Çetindamar, 2014).

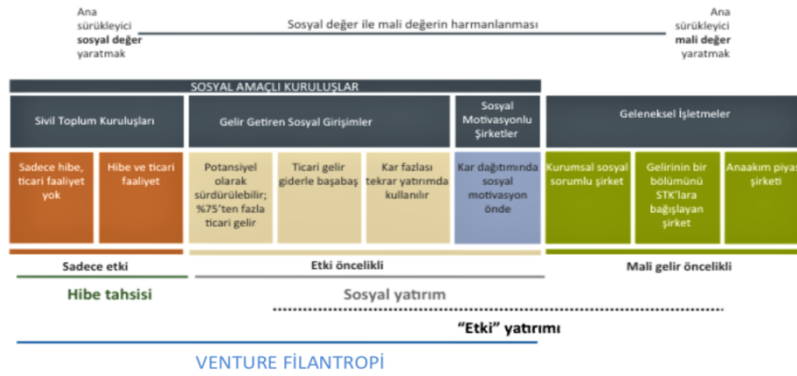
Etki yatırımları, özel yatırımcılar, finansal kurumlar, politika yapımcılar, üniversiteler ve sosyal girişimler olmak üzere geniş bir kesimin dikkatini çekmiştir. Başlangıçta etki yatırımına olan ilgi vakıflardan, varlıklı bireylerden ve özel yatırımcılardan oluşurken, daha sonra büyük ana finans kuruluşları da (BlackRock, JPMorgan ve Credit Suisse gibi) bu yatırıma dahil olmuştur (Due ve Lund, 2018).

Etki yatırımı, finansal getiri beklentisi sebebiyle bağışlardan ayrılmaktadır. Finansal getiri dışında pozitif bir etki yaratmak istendiği için de geleneksel yatırımlardan farklı bir yatırım türüdür.

Etki yatırımının yanında bir diğer yatırım aracı da Venture Filantropi (Girişim temelli sosyal yatırım) dir. Venture filantropi, Sosyal yatırım ve bağışçılık yapmak amacıyla finansal yatırım araçlarının kullanılması olarak ifade edilebilir. (Kılıçalp ve Ekmekçi, 2012). Venture filantropide sosyal etkiyi yaratmak misyon olarak görülüp, finansal ve finansal olmayan destek araçları kullanılırken, etki yatırımı hem sosyal etkiyi artırıcı hem de mali değer yaratıcı bir yatırım türüdür.

Venture filantropi, geniş bir yelpazede hizmet sunmaktadır. Kar amacı gütmeyen kuruluşlardan sosyal amaçlı şirketlere kadar çeşitli kuruluşları kapsar ve hibe tahsisinden sosyal yatırıma kadar farklı uygulamaları içerir. Sosyal yatırım, öncelikli olarak sosyal etkinin ön planda olduğu yatırımları; hibe fonlaması, etki stratejisi ile anılan ve geri ödemesi olmayan hibeleri kapsamaktadır. Mali getiri öncelikli stratejilerde sosyal etki ikinci planda yer alırken, etki yatırımları hem mali getiri öncelikli stratejileri hem de etki stratejilerini içermektedir. Tüm stratejiler ve venturefilantropi ile ilişkileri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. (Kılıçalp ve Ekmekçi, 2012).

Şekil 1. Etki Yatırımı – Venture Filantropi İlişkisi



Kaynak: Kılıçalp ve Ekmekçi, 2012, s.2.

### Etki Yatırımının Özellikleri

Etki yatırımının dört temel özelliği bulunmaktadır (GIIN, 2020):

Yatırımcının yatırımlar yoluyla, çevre ve toplum üzerinde olumlu bir etki yaratma niyeti (**Amaç**),

Etki yatırımlarının finansal getiri yaratma beklentisi (**Yatırım Beklentisi**),

Yaratılan değerlerin farklı ölçeklerde değerlendirilmesi (nakit, sabit gelir, risk sermayesi, öz kaynak, reel varlıklar gibi) (**Değer ve Varlık Sınıfları**),

Yatırımların sosyal ve çevresel performansının ve ilerlemesinin ölçülmesi, şeffaflık, hesap verebilirlik kriterlerinin göz önünde bulundurulması. (**Etki Ölçümü**).

Etki yatırımlarını geleneksel yatırım türlerinden ayıran noktalar olarak ise şu özelliklerden bahsedilebilir (Kusif, 2017):

Etki yatırımları finansal geri dönüşlere olanak sağlarken, olumlu sosyal etki yaratmak bu yatırımların öncelikli hedefidir.

Etki yatırımları kar potansiyeli yüksek iş modellerine dönük, sosyal ihtiyaç ve problemlere hizmet eden yatırımlardır.

Girişimlerin mutlaka sosyal ölçümlemeleri yapılmalı ve finansman destek sağlanmalıdır.

‘Etki’ ve ‘etkinin artırılması’ için finansman araçları geliştirilir.

### Etki Yatırımı Motivasyonları

Etki yatırımı, sosyal ve çevresel sorunların yalnızca hayırsever bağışlarla ele alınması gerektiği ve yalnızca finansal getiri elde etmeye odaklanılması görüşünü zorlamaktadır. Etki yatırımı pazarı yatırımcılara çeşitli ve uygulanabilir fırsatlar sunmaktadır. Buna göre (GIIN, 2020):

**Bankalar, sosyal güvenlik kuruluşları, finans danışmanları ve varlık yöneticileri;** yeni müşteri yatırımları fırsatlarını bireylere ve kurumlara sağlar.

**Kurumsal ve aile vakıfları;** sosyal ve çevresel hedeflerini ilerletirken malvarlıklarını artırabilir.

**Kamu yatırımcıları ve kalkınma finans kuruluşları;** özel sektör yatırımcıları için karlılık sağlar.

#### **Etki Yatırımcıları**

Etki yatırımcılarının çeşitli finansal getiri beklentileri vardır. Bazı yatırımcılar stratejik hedefleri doğrultusunda kasıtlı olarak piyasa oranının altında getiri elde etmek için yatırım yapmaktadır. Bazı yatırımcılar ise piyasada rekabet gücü olan ve piyasa değeri üzerinde getiri oranı olan yatırımları tercih ederler. Etki yatırımları bireysel ve kurumsal olmak üzere pekçok yatırımcının ilgisini çekmektedir. (GIIN, 2020; Çetindamar, 2014):

Kalkınma finans kuruluşları (Avrupa Yeniden Yapılandırma ve Kalkınma Bankası gibi)

Özel kuruluşlar (ABD'deki Omidyar Network gibi)

Büyük ölçekli finans kuruluşları (JP Morgan, Prudential gibi)

Özel varlık yöneticileri (Capricorn Investment Group gibi)

Ticari bankalar (Avrupa'daki Tridos Bankası gibi)

Emeklilik fonları ve sigorta şirketleri (Hollanda'daki PGGM gibi)

Butik yatırım fonlar (İsviçre'deki responsAbility gibi)

Büyük şirketler (Danone'nin Bangladeş'te Grameen Bankası ile işbirliği gibi)

Toplumsal kalkınma amaçlı finans kuruluşları (kırsal odaklı SouthernBancorp gibi)

Yüksek gelirli bireyler.

#### **Etki Yatırımının Finansal Performansı**

Çeşitli ve geniş bir yelpazede yatırım yapma fırsatı sunan etki yatırımlarının faaliyet alanları şu şekildedir (GIIN, 2020):

Finansal hizmetler,

Mikro finans,

Toplumsal kalkınma,

Sağlık ve zindelik,

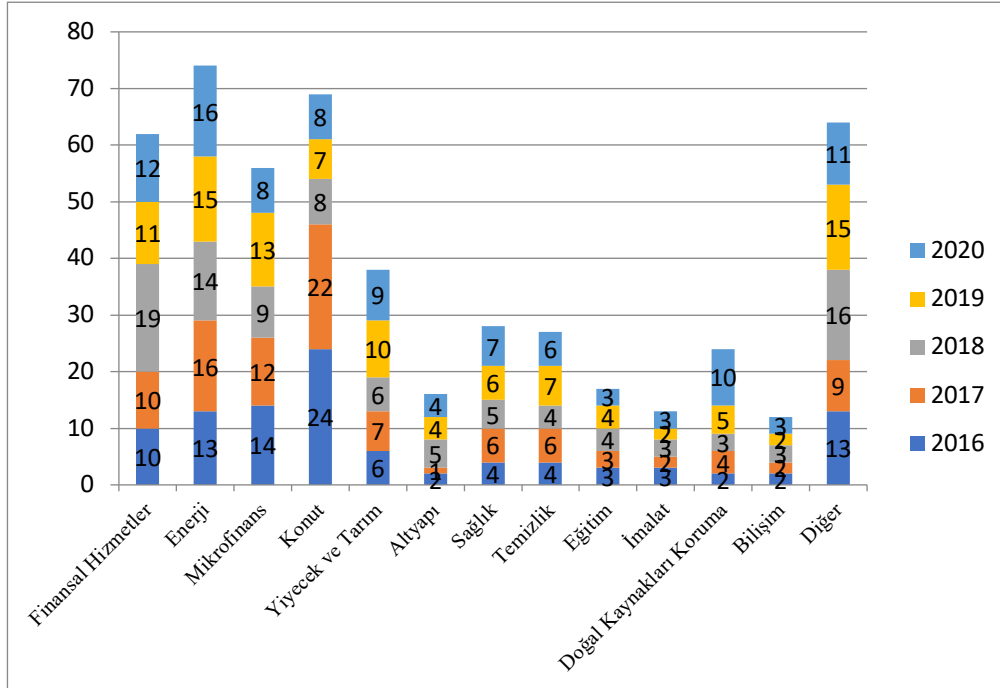
Sürdürülebilir tüketici ürünleri ve adil ticaret,

Doğal kaynakları koruma,

Sürdürülebilir tarım ve kalkınma,

Alternatif enerji kaynakları.

Grafik 1. Etki Yatırımı Faaliyet Alanlarının Yıllara Göre Dağılımı



Kaynak: <https://thegiin.org/search?search=Annual+impact+investor+survey>.

Grafik son 5 yılın verileri baz alınarak oluşturulmuştur. Buna göre 2020 yılının verileri incelendiğinde finansal hizmetlerin etki yatırımındaki payı %12'lik bir dilimi; enerji sektörü %16'yı; mikro finans ve konut toplam payın %8'ini; yiyecek ve tarım %9'u; alt yapı %4'ü; sağlık %7'lik payı; temizlik %6'yı; eğitim ve imalat ve bilişim %3'ü; doğal kaynakları koruma %10'u ve ve son olarak diğer faaliyet alanları ise %16'lık bir dilimi temsil etmektedir. Temizlik faaliyet alanı; su, hijyen ve sanitasyon gibi kavramları içerirken, diğer faaliyet alanları; çocuk refahı, turizm ve ormancılık faaliyetlerini içerir.

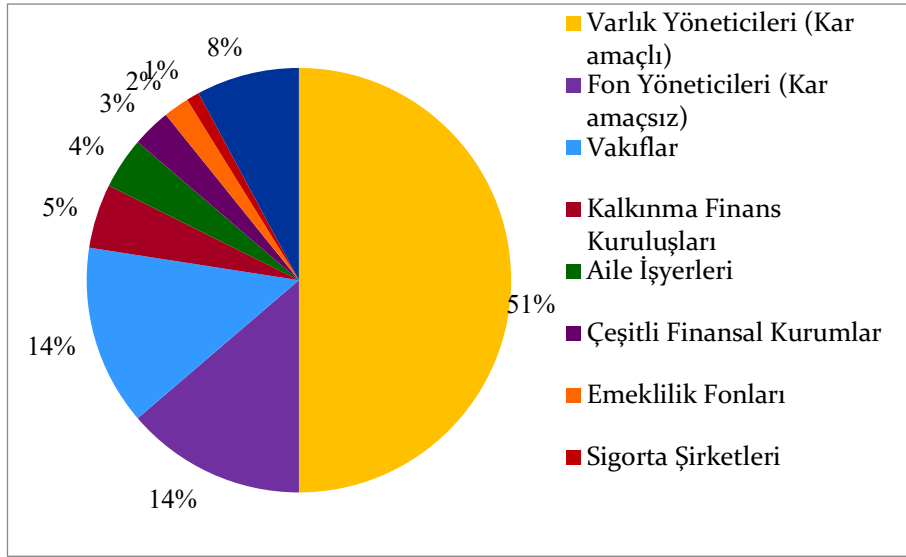
### Etki Yatırımı Fonları

The GIIN ve J.P. Morgan tarafından 2020 yılında 294 yatırımcı ile yürütülen araştırmaya göre yatırımcıların finansal getiri beklentisi; %67'ü riske göre düzeltilmiş piyasa getirilerini, %18'i piyasa ortalamasının altında bir pozitif getiri, %15'lik kesim ise sermayeyi korumayı hedeflemektedir.

Küresel Etki Yatırım Ağı (The Global Impact Investing Network) mevcut etki yatırımcılarını şu şekilde sınıflandırmaktadır:



Grafik 2. Etki Yatırımcılarının Sınıflandırılması



Kaynak:

<https://thegiin.org/assets/GIIN%20Annual%20Impact%20Investor%20Survey%202020.pdf>.

Sosyal etki yatırımı fonu bulunan kuruluşlara ise şu örnekler verilebilir (GIIN, 2020):

**Rockefeller Vakfı:** Sosyal, ekonomik, sağlık ve çevresel sorunlara karşı çalışmaları destekleyerek insanların refah seviyesini yükseltmeyi misyon edinen çalışmaları desteklemektedir. Afrika'daki gıda sorununu çözmeye, Amerikalı işçiler için ekonomik çıkarları korumaya, gelişmekte olan ülkelerde uygun fiyatlı ve yüksek kaliteli sağlık hizmetlerinin sunulmasına yönelik stratejiler ve hizmetler geliştirmeye odaklanmaktadır. Bu amaçla etki yatırımına 42 milyon dolarlık bir bütçe sağlamıştır.

**FMO:** Önde gelen bir etki yatırımcısı olan FMO Hollanda merkezli bir kalkınma bankasıdır. FMO etki yatırımında finans kuruluşları, yenilenebilir enerji, su ve gıda gibi sektörlerle odaklanmaktadır.

**J.P. Morgan:** Küresel bir finansal hizmetler şirketi olan JPMorgan, etki yatırımında büyüyen pazara hizmet etmek, yenilikçi iş modellerinin, sürdürülebilir ve ölçülebilir sosyal hedeflerin gelişimine katkı sunmaktadır.

**Omidyar Network:** İnsanların hayatlarını iyileştirmeleri için kurulan hayırsever bir yatırım şirkettir. Ekonomik ve sosyal değişimi hızlandırmak için 1 milyar dolarlık yatırım taahhüdünde bulunmuştur.

**Deutsche Bank:** Uluslararası bir ticaret ve yatırım bankası olan Deutsche Bank etki yatırımı faaliyetlerine mikrofinans alanında yoğunluk vermektedir. Son 16 yılda 2 milyar dolar üzerinde sosyal sermaye ayırmıştır. ABD'de uygun fiyatlı konut, yeni iş geliştirme ve destek hizmetlerini içeren yatırımlara 1,2 milyar dolar yatırım yapmıştır.

### Dünyadaki Etki Yatırımı Örnekleri

Farklı yatırım araçları kullanılarak ve farklı amaçlarla dünyada pek çok etki yatırımı örneği bulunmaktadır. Aşağıdaki örnekler çeşitli sektörlerde ve bölgelerdeki etki yatırımlarını ortaya koymaktadır (GIIN, 2020):

**Yatırımcı:** Acumen Fund Yatırım Alan Kurum: Sproxil Coğrafya: Güney Asya, Afrika Sektör: Sağlık Yatırım Aracı: Hisse Senedi Yatırım Büyüklüğü: 1.79 milyon \$.

AcumenFund “patient capital” denilen yatırım yaklaşımı ile temel hizmet ve ihtiyaçların karşılanması yönünde özellikle düşük gelir gruplarına yönelik sağlanan fonlardır. Sproxil ise, sosyal bir girişimcilik örneği olarak, sahte tıbbi ürünlerin kullanılmasını engellemek için teknoloji kullanımını ve tıbbi ürünlerin güvenilirliğini doğrulayacak teknoloji altyapısının gelişimini destekler.

**Yatırımcı:** AcumenFund Yatırım Alan Kurum: d.light Design Coğrafya: Hindistan, Batı ve Doğu Afrika Sektör: Enerji Yatırım Aracı: Hisse Senedi Yatırım Büyüklüğü: 2.9 milyon \$.

Küresel ölçekli bir sosyal girişimcilik örneği olan d.light, gelişmekte olan ülkelerde güvenilir enerji kaynaklarına sahip olmayan yaklaşık 2 milyar kişinin yaşam kalitesini artırmayı hedefleyen bir girişim. 2.9 milyon \$’lık Acumen fonu sayesinde, düşük maliyetli güneş enerjisi teknolojisinin düşük gelir grubundaki aileler ve küçük ölçekli işletmeler tarafından kullanımını artırmayı hedefliyor.

**Yatırımcı:** FMO Yatırım Alan Kurum: CleanEnergy Coğrafya: Doğu Asya Sektör: Enerji Yatırım Aracı: Hisse Senedi Yatırım Büyüklüğü: 26.7 milyon €.

Hollanda Kalkınma Bankası olan FMO, dünya genelinde gıda, su ve enerji gibi sektörlerde yaşamları iyileştirmeye yönelik yatırım yapmaktadır. CleanEnergy ise, Moğolistan’daki Rüzgar Çiftliğinin inşaatını finanse etmek için kurulmuştur. Yatırımın amacı; yenilenebilir enerji kullanımını ve Asya’da gelişmekte olan pazarlara erişimi artırmaktır.

**Yatırımcı:** Lundin Foundation Yatırım Alan Kurum: Rent-to-Own Limited Zambia Coğrafya: Afrika Yatırım Büyüklüğü: 175.000 \$

Lundin Vakfı, Afrika’daki yüksek büyüme potansiyeline sahip küçük ve orta ölçekli işletmelere yatırım yapan özel bir kuruluştur. Rent-to-Own Limited Zambia, yenilikçi bir finansman yapısıyla bir tarımsal ekipman kiralama şirkettir. Yatırımın amacı; tarımsal girişimler için geçim kaynaklarının iyileştirilmesidir.

**Yatırımcı:** Omidyar Network Yatırım Alan Kurum: Bridge International Academies Coğrafya: Afrika Sektör: Eğitim

Omidyar Network, insanların yaşamlarını iyileştirmelerine yardımcı olmak için piyasaların gücünden faydalanmaya adanmış bir yatırım şirkettir. Bridge International Academies, Afrika’da düşük maliyetli, kaliteli eğitim vermeye çalışan ve kar amacı gütmeyen ilköğretim okullarından oluşan bir zinciri oluşturmaktadır. Yatırımın amacı; Afrika’daki yoksul çocuklar için kaliteli eğitime erişimin artırılmasına yöneliktir.

### **Etki Yatırımına Destek Sağlayan Ülkeler**

Gün geçtikçe hükümetler etki yatırımı pazarının büyümesine daha fazla destek vermektedir. 2015 yılında G8 ülkeleri liderliğinde kurulmuş olan The Global Impact Investing Steering Group yatırımlara öncülük eden oluşumlardan biridir. İngiltere’nin başkanlığı altında kurulan bu oluşum 33 ülkeyi kapsamakta ve çeşitli sektörlerdeki etki yatırımcılarını bir araya getirmektedir (<https://gsgii.org>):

**Arjantin:** Sürdürülebilir bir şekilde ekonomik, sosyal ve yapısal değişikliklere önem vermektedir. Bugüne kadar yapılmış olan 65 adet proje bulunmaktadır. 2017 yılından bu yana 120 milyon dolarlık bir etki yatırımı fonu oluşturmuştur.

**Avustralya:** Biyoteknoloji ve sağlık sistemlerine yatırım yapılan Avustralya'da yaşlı nüfus, daha uzun ve sağlıklı bir hayat için yatırım yapmaktadır. Haziran 2020'de 20 milyar Avustralya doları etki yatırımları için ayrılmıştır. Önümüzdeki 5 yıl içerisinde yatırımların 5 kat daha artacağı öngörülmektedir.

**Fransa:** Son 20 yıldır etki yatırımının gelişmesine destek sağlayan ülke genellikle mikrofinans alanında yatırım yapmaktadır. 9.8 milyar euroluk bir etki yatırımı yapan Fransa'da son 5 yıl için 1.26 milyar euro pay ayrılmıştır.

**İtalya:** Etki yatırımlarının kilit aktörlerinden biri olan İtalya finans ekosistemini güçlendirmeye yönelik yatırımlar yapmaktadır. 13.500 sosyal girişim ve sosyal kooperatifler bulunan ülkede 9.9 milyar euroluk bir etki yatırımı yapılmıştır.

Etki yatırımına yönelik olarak hükümetlerin rolü üç kategoride özetlenebilir (Çetindamar, 2014):

Hükümet ile ortak yatırım imkanı sağlayan politikaların geliştirilmesi yatırımcıların ilgisini çeker ve arz geliştirme politikaları etki sermayesinin miktarını artırır.

Politikalar sermayeyi yönlendirebilecek şekilde organize edildiğinde mevcut yatırımların şekli değişebilir. Örneğin, pazar fiyatlarını ayarlayıp ticaret işlemlerinin etkililiğini ve pazar bilgisini artırarak etki yatırımları ile ilgili öngörülen riski ve getiri özelliklerini değiştirmek mümkündür.

Etki sermayesine yönelik talep arz geliştirme politikaları ile artırılabilir. Örneğin, hükümet destekli eğitim ve altyapı çalışmaları, bölgesel ve yerel makamlara yayılarak yerelleştirilmiş çok sayıda sosyal girişimin büyüme stratejileri ve fon oluşturmasını sağlamıştır.

## SONUÇ

Etki yatırımı, sosyal sorunların ortadan kalkmasına ve öncelikli ihtiyaçların karşılanmasına hizmet ettiği için önemli bir yatırım türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Finansal getirilerin yanı sıra sosyal fayda yaratmaya yönelik girişimleri içermesi nedeniyle cazip gelen bir yatırım türüdür.

Pazar payı giderek artmakta olan etki yatırımlarına devletler de ciddi oranlarda bütçe ayırmaktadır. Öyle ki, G8 ülkeleri liderliğinde kurulan Sosyal Etki Yatırımı Forumu etki yatırımının finans sektöründe yeni bir yatırım aracı olarak hızla büyümesine katkı sağlamaktadır.

Gelecekte pazar payının artacağı ve çeşitli sektörlerde yapılan yatırımların geniş bir kitleye yayılımının öngörülmesi yatırımcılar için bu yatırım türünün ilgi odağı olmasını sağlamıştır. Devlet, üniversite, kar amaçlı ve kar amaçlı olmayan organizasyonların iş birliği yaparak etki yatırım türüne destek ve olanak sağlamaları sürdürülebilir bir ekonominin ve sosyal değişimin sağlanması açısından önem arz etmektedir. .

## KAYNAKÇA

- Battilana, J. ve Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing-Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
- Bull, M. (2007). Balance: The Development of a Social Enterprise Business Performance Tool. *Social Enterprise Journal*, 3(1), 49-66.
- Çetindamar, D. (2014). Gelişmekte Olan Ülkelerde Sosyal Yatırımın Teşvik Edilmesi. *İktisat ve Toplum Dergisi*, 49, 5 - 14.
- Due, H. K. ve Lund, C. (2018). Investing with dual objectives: the investment decision of impact investors and their preferences for the business model of social ventures: a qualitative exploration. (Master Thesis). Norwegian School of Economics.  
<https://gsgii.org/>. Erişim tarihi: 05.03.2021.  
<https://thegiin.org/>. Erişim tarihi: 01.03.2021.  
<https://thegiin.org/search?search=Annual+impact+investor+survey>. Erişim tarihi: 03.03.2021.  
<https://thegiin.org/assets/GIIN%20Annual%20Impact%20Investor%20Survey%202020.pdf>. Erişim tarihi: 03.03.2021.
- Kılıçalp, S. ve Ekmekçi, A. (2012, Ekim). Girişim Temelli Sosyal Yatırım Venture Filantropi. *Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı*, 1 - 7.
- Kusif. (2017, Eylül). *Sosyal Finansman Rehberi*. Erişim adresi: <https://kusif.ku.edu.tr/wp-content/uploads/2018/02/SosyalFinansmanRehberi.pdf>.
- Martin, M. (2013). Status of the Social Impact Investing Market: A Primer. *Impact Economy*, 1 - 13.
- Methodological Issues with the Calculation and Application of the Social Return on Investment. *Education, Knowledge and Economy*, 2(3), 223-37.
- Ryan, P. W. ve Lyne, I. (2008). Social Enterprise and the Measurement of Social Value: Thompson, J. D. (2003). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. London: Routledge.
- Viviani, J.L. ve Maurel, C. (2018, Ocak). *Performance of Impact Investing: A value Creation approach*. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2018.01.001>.

## ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN İŞYERİNDE MUTLULUK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR PSİKO-SOSYAL BİREYSEL KAYNAK YOKLUĞU OLARAK UMUTSUZLUĞUN ROLÜ

Burcu Aydın KÜÇÜK<sup>1</sup>  
Gülnur YAGICI<sup>2</sup>

### Özet

Bu çalışmada, örgütsel sessizliğin çalışanların iş yerindeki mutlulukları üzerindeki etkisinde bir psiko-sosyal kaynak yokluğu olarak umutsuzluk duygusunun aracı (mediatör) rolü incelenmektedir. Yapılan literatür araştırması sonucunda, örgütsel düzeyde meydana gelen sessizliğin çalışanların işyerindeki mutluluklarını etkileyebileceği düşünülmektedir. Bunun yanı sıra, örgütsel sessizliğin işyerinde mutluluk üzerinde etkisinde umutsuzluğun aracı değişken olarak rolünün olabileceği varsayılmaktadır. Araştırma, İstanbul ilinde eğitim, sağlık, pazarlama ve bankacılık sektörlerinde çalışan 224 beyaz yakalı birey üzerinde gerçekleştirilmiştir. Rastgele örnekleme yönteminin kullanıldığı çalışmada hipotezleri test etmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular (N=224), örgütsel düzeyde gerçekleşen sessizlik ile çalışanların işyerindeki mutlulukları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bununla beraber örgütsel düzeyde meydana gelen sessizlik ile umutsuzluk duygusu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş ve söz konusu ilişkide aracı role sahip olan umutsuzluğun, örgütsel sessizlik ve işyerinde mutluluk arasındaki ilişkiyi doğrudan etkilediği görülmüştür.

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel sessizlik, işyerinde mutluluk, umutsuzluk

## THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL SILENCE ON HAPPINESS IN THE WORKPLACE: THE ROLE OF HOPELESSNESS AS A PSYCHO-SOCIAL LACK OF INDIVIDUAL RESOURCES

### Abstract

In this study, the mediator role of the feeling of hopelessness as a lack of psycho-social resources in the effect of organizational silence on individuals' happiness at work was investigated. As a result of the literature research, it has been thought that the silence that occurs at the organizational level can affect the happiness of the employees in the workplace. In addition, it was assumed that hopelessness may have a role as a mediator variable in the effect of organizational silence on happiness in the workplace. The research was conducted on 224 white-collar individuals working in the sectors such as education, health, marketing, and banking in Istanbul. The regression analysis was applied to test the hypotheses in the study in which the random sampling method was used. As a result of the obtained findings (N = 224), it was determined that there is a significant relationship between silence at the organizational level and happiness in the workplace. On the other hand, it was determined that there is a significant relationship between silence and hopelessness arising from the organizational level. It has been observed that hopelessness, which has a mediator role, directly affects the relationship between organizational silence and workplace happiness.

**Keywords:** Organizational silence, happiness at workplace, hopelessness

### GİRİŞ

Hızla gelişen ve değişen günümüz post modern örgütlerinde insana olan ihtiyaca binaen tıpkı insanların örgütlere olduğu gibi örgütlerinde belirlenmiş soyut ve somut hedeflere ulaşması için insanlara ihtiyaç duyduğu fark edilmiştir. İnsana olan önemin vurgulanması sonucu ise çalışanlar ile örgüt arasında var

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, [burcukucuk@aydin.edu.tr](mailto:burcukucuk@aydin.edu.tr)

<sup>2</sup> Arş. Gör., İstanbul Aydın Üniversitesi, [gulnuryagici@aydin.edu.tr](mailto:gulnuryagici@aydin.edu.tr)

olan ilişkiler yeniden gözden geçirilmektedir. Genel düzeyde, çalışanların ve örgütün yararı için örgütlerin çalışanları insani sermayenin değerli bir kaynağı olarak değerlendirmeleri oldukça önemlidir (Shaw, Reme, Pransky, Woiszwillo, Steenstra ve Linton, 2013). Bu noktada motivasyon üzerine çalışan birçok kuramcı arzu edilen örgütsel sonuçlara ulaşabilmek için çalışanların motivasyonunu olumlu/olumsuz yönde etkileyecek soyut ve somut kaynaklar üzerinde çalışmışlardır.

Herzberg (1959)'in "Çift Faktör Kuramı"nda vurguladığı üzere varlığı tatmin etmeyen ancak yokluğu düşük motivasyona yol açan hijyen kaynaklarına ek olarak asıl motivasyon arttırıcı gücü ile motivatör faktörler çalışanlar arasında olumlu duyguların çoğalması açısından örgütlerin göz ardı etmemesi gereken kaynaklar arasındadır. Bu görüşü destekleyen bir diğer önemli motivasyon kuramcısı McClelland (1974) da soyut motivasyon faktörlerini gruplandırmış ve çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olan ilişki kurma ihtiyacını "Öğrenilen İhtiyaçlar Kuramında" tanımlamıştır. Bir gruba ait olma ihtiyacına vurgu yapan bu motivasyon boyutunda çalışanlar ve çalışan-örgüt arasında kurulan olumlu ilişkiler bu motivasyon boyutuna katkı sağlamaktadır. Hoşgörü, işbirliği, yardımlaşma ve samimiyet gibi olumlu duyguların hakim olduğu örgütsel ortamlarda çalışanların motive olması ve dolayısıyla kendilerini mutlu hissetmesi beklenen bir duygu durumudur. Bu noktada, örgütsel şartların bu şekilde elverişli olduğu iş ortamlarında samimi ifadelerin dile getirebilir ve düşüncelerini paylaşabilir. Dolayısıyla, çalışanların kendi düşüncelerini, fikirlerini ve önerilerini özgürce ifade edebilme fırsatının olması iş yerindeki mutluluklarına katkı sağlayabilir (Robbins ve Coulter, 2007, s. 455-457). Örgütsel konularda fikir beyan etmelerinin, karar alma süreçlerinde düşüncelerini paylaşabilmelerinin ya da aynı fikirde olmadıkları üstlerine bunu özgürce bir tehlike hissetmeksizin ifade edebilmelerinin, çalışanların iş yerinde iyi oluş (esenlik) hallerini olumlu etkileyeceği düşünülmektedir. Ancak söz konusu durumun aksine örgüt ile ilgili meselelerde bilinçli bir şekilde algılanan tehlikelerden kendini korumak ya da cezalandırılmamak için sessiz kalmayı tercih eden çalışanların ise bu durumdan mustarip kalarak iş yerindeki mutluluklarında bir azalma olacağı düşünülmektedir (Moçoşoğlu ve Kaya, 2017). Aynı zamanda kabul edilen ve savunmacı amaçlarla sessiz kalmayı tercih eden çalışanlarda bir psiko-sosyal kaynak olarak umut duygusunda tükenmenin olacağı ve bu durumun iş yerindeki mutluluklarını olumsuz olarak etkileyeceği iddia edilebilir. Öyle ki umut duygusu mutluluğun çekirdeğini oluştururken değişimin gerçekleşmeyeceğine ya da görüşlerinin önemli/etkili olmayacağına inanan çalışanlar için mutsuzluğun zeminini de hazırlayabilir.

Bu araştırma bireyin işyerindeki mutluluğunu etkileyecek örgüt kaynaklı

koşullara odaklanarak örgütteki söz konusu iklimin bireysel kaynaklar aracılığıyla çalışanların iş yerindeki psikolojik modunu açıklama gayretindedir. Bilindiği üzere Klasik yönetim anlayışını reddederek örgütsel başarıda soyut çıktılarının niteliğine de değer veren Neo-Klasik yaklaşım, örgütsel koşulların örgüt çıktılarının yanı sıra bireysel çıktılarında kaynağı olabileceğini savunmaktadır. Öyle ki, WeissveCronpanzano (1996) tarafından geliştirilen Duygusal Olaylar Kuramı, bireylerin duygularının ve duygu durumlarının tutum ve davranışlarını açıkladığını iddia eder. Kuramda önemle üzerinde durulan nokta bireyin iş yerinde yatay ve dikey bağlamda çalışma arkadaşları ile etkileşim halinde olduğu ve söz konusu taraflara yönelik duygu ve tutumlarının bireyin sonraki davranışları ile bağlantılı olduğu yönündedir (Glomb, Steel andArvey, 2002). İşyerinde gerçekleşen olaylar ve örgüt içindeki etkileşimin çalışanlarda bazı olumlu veya olumsuz duygulara neden olduğu düşünülünce, zaman içerisinde olumlu ya da olumsuz duygularını biriktiren bireyin işe ve örgüte yönelik duygusal tepkiler vereceği tahmin edilebilen bir sonuçtur (BaschandFisher, 2000). Bu noktadan hareketle, araştırmanın amacı örgütlerde hakimolan sessizliğin çalışanların iş yerindeki mutluluklarını olumsuz yönde etkileyip etkilemediğini sorgulamak ve umutsuzluk duygusu aracılığıyla yine örgütsel sessizliğin iş yerindeki mutluluk üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Örgütlerde karşılaşılan bir tutum olarak çalışanlar arasındaki sessizliğin genel düzeyde performansı olumsuz yönde etkilediği, örgütsel öğrenmeyi sekteye uğrattığı ve yine çok önemli bir sonuç olarak örgütü ileri bir noktaya taşıyacak hata ve eksiklerin tespitini zorlaştırdığı bilinen bir gerçektir (Yalçınsoy, 2017). Öte yandan, sessiz kalmanın bireysel düzeyde olumsuz etkileri en fazla örgüt ile kurulan duygusal bağ üzerinde hissedilmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Halbuki çalışanların örgütleri ile kurdukları duygusal bağ, en arzu edilen bağlılık boyutlarından biridir (Meyer ve Allen, 1991). Duygu ve düşüncelerini ifade edemeyen çalışanların kendilerini ait hissetmedikleri bir ortamda olmaları ise günün büyük bir bölümünü geçirdikleri iş yerlerinde mutlu olamamalarına neden olabilir. Pozitif psikoloji ışığında işyerlerinde mutluluk ise kuramcılarının şiddetle tavsiye ettikleri önemli bir meseledir. Mutlu hissetmenin insanoğlunun temel ihtiyaçlarından biri olması iş yaşam alanında da bu duyguyu pekiştirecek ya da bu duyguya engel olacak öncüllerin neler olabileceğini tespit etmeyi önemli kılmaktadır. Bu yönü ile örgütsel sessizliğin mutluluk üzerindeki muhtemel etkisini araştırmak bu çalışmanın temel amaçlarından biridir. Aynı zamanda örgütsel sessizliğin direkt mutluluk üzerindeki etkisinin yanı sıra neden olabileceği bir takım olumsuz duygu durumlarının da olabileceği düşünülmektedir. Umutsuzluk bu duygu durumlarından biri olabilir. İşyerinde bir şeylerin değişebileceğine yönelik inanca sahip olmayan ya da kendi etkilerinin iş yerinde yanlış giden durumlar üzerinde bir rolünün olmayacağını

düşünen çalışanların sadece yalın bir şekilde işlerini yapmaya odaklanmaları sürpriz bir sonuç değildir. Ancak umut, bireyi zinde tutan ve gelişimi için bireye ihtiyaç duyduğu enerjiyi sağlayan bir kaynaktır. Bu yönü ile sessizliğin umutsuzluk üzerindeki muhtemel etkisini anlamak da çalışmanın ikinci amacını temsil etmektedir.

Çalışmanın araştırma modeline yönelik literatür araştırması yapıldığında ulusal ve uluslararası yazında işyerinde mutluluk kavramına ilişkin sessizlik ve umutsuzluk duygusu üzerine bir çalışmaya rastlanmamıştır. İşyerinde mutluluğun örgütsel bağlılık (Mehdad ve Iranpour, 2014; Uyaroğlu, 2019); psikolojik sermaye (Taştan, Aydın Küçük ve Işıaık, 2020) farklılıkların yönetimi (Mousa, Massoud ve Ayoubi, 2020); dönüşümcü liderlik (Abdullah, Ling ve Ping, 2017); örgüt kültürü (Frenking, 2016) ve iş doyumunu (Nierenberg vd., 2017) gibi değişkenler ile ilişkileri olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, mevcut araştırma modeli ile literatüre iş yerinde mutluluk kavramına ilişkin yeni öncüller kazandırılmak istenmektedir.

Bu bilgiler ışığında, bu araştırma modeli örgütsel öncüllerin işe yönelik bireysel sonuçlar üzerindeki rolünün tespitine dayanmaktadır. Örgütsel konularda sessizliğin hâkim olduğu bir örgütte bireylerin mevcut durum ya da gelecek hakkında bu iş yeri ile sınırlı umutsuzluk duygularının artacağı ve dolayısıyla iş yerindeki mutluluklarının azalacağı iddia edilmektedir.

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1. İşyerinde Mutluluk

Olumlu duygu, ruh hali, tutum ve bireysel esenlik ile açıklanabilen mutluluk genel anlamda bireyin sahip olduğu olumlu duygulanımın olumsuz duygulanımdan daha fazla hissedilmesidir (Fisher, 2010, s. 384). Aristotle, mutluluğun tanımındaki iyiliği vurgularken mutluluğun “mükemmel erdeme uygun bir ruh etkinliği” olduğunu ifade eder (Aristotle, 2002, s.16). Ancak mutluluğun tanımını çok farklı açılardan ele alıp tartışmaya devam eden araştırmacılar mutluluk üzerine çeşitli teoriler geliştirmişlerdir (Diener, Lucas ve Oishi, 2002). Bu teoriler, genetik ve kişilik yatkınlığı, hedef ve ihtiyaçların doyumunu, aktivite veya süreç yaklaşımları olmak üzere üç başlık altında gruplandırılmaktadır. İlk teori bireylerin mutlu olmasında genetik ve kişilik faktörleri etkili olduğu görüşünü savunur. Öyle ki, bazı kişiler mutlu olmaya daha yatkın doğmaktadırlar. Ayrıca kişiliğinde, dışa dönüklük, iyimserlik, umut barındıran bireyler mutluluğa yatkın olmaktadır (Diener vd., 2002, s. 66,67). İkinci teori, bireylerin ihtiyaçlarını karşılaması ve hedeflerine ulaşmasının mutluluğu sağladığı düşüncesine dayanır. Son teori olan aktivite veya süreç teorileri ise bireylerin yapmaktan keyif aldığı, becerileri olduğu faaliyetlerle uğraşmalarının mutluluklarını etkileyeceğini öne sürmektedir (Diener vd. 2002, s. 66). Genel bir yaklaşımla ele alındığında mutluluk, bireylerin bir bütün olarak hayatlarını nasıl değerlendirdikleri ve geçirdiklerini açıklama gayretindedir.



Ancak söz konusu felsefi yaklaşımların yanı sıra mutluluğun bireyin özel yaşam alanının dışına çıkarak iş yaşam alanında da ayrıca tanımlanması gereken bir mevzu olduğu düşünülmektedir. Bireylerin, yaşamlarının önemli bir kısmını işyerlerinde geçirdikleri göz önünde bulundurulduğunda iş yaşam alanındaki olumlu duygulanımın, bireylerin mutlu hissetmelerinde büyük bir paya sahip olabileceği iddia edilebilir (Neve ve Ward, 2017, s. 2).

Klasik Yönetim Yaklaşımının bakış açısıyla işyerinde mutluluk, "performansı en üst düzeye çıkarmak ve potansiyele ulaşmak için eylemi mümkün kılan bir zihniyet" olarak tanımlanmaktadır (Pryce-Jones ve Lindsay, 2014, s. 131). Bu noktada, işyerinde mutluluğun özel yaşam alanındaki mutluluk ile ilişkili olduğunu savunan Aristotile bu iki yaşam alanını daha da harmanlayarak birey ve toplum çemberinde iş yerinde mutluluğa yeni bir yaklaşım sunmaktadır. Aristotile'a göre birey, hem kendi başına bir birey hem de çevresinden ayrılamayan sosyal bir varlıktır. İyi bir hayata sahip olmak için bireyler kendilerine yardımcı olan, gelişmelerine imkân tanıyan bir toplumda yer almalıdır. Bu bağlamda enerjilerini ve zamanlarını işlerine harcayan çalışanlar, Aristotile'ın mutluluğu doğrultusunda iyi bir yaşama sahip olmak için kendilerini pozitif olarak etkileyen iyi örgütlerde yer almalıdırlar (aktaran Gavin ve Mason, 2004, s. 387). Benzer bir yaklaşımla, Fisher'a göre (2010), işyerinde mutluluk üzerinde örgütlerin etkisi bulunmaktadır. Örgütlerde güven, adalet ve saygıya dayalı bir ortamın ve ortak değerlerin paylaşıldığı işbirlikçi bir örgüt kültürünün var olması mutluluğun belirleyicileri olarak önem arz etmektedir (Elayan ve Shamout, 2020, s. 394). Nitekim işyerinde mutluluğa katkı sağlayan bir diğer faktör olarak uyum, birey-iş ve birey-örgüt arasındaki ahenge vurgu yapar. Bireyler, kendi beceri ve yeteneklerine, amaçlarına, değerlerine uygun işlerde çalıştıklarında, çalıştıkları örgütlerle ve örgütlerdeki rollerle bütünleşme sağladığında daha mutlu olmaktadır (Fisher, 2010, s. 397). Ayrıca bireyin performans algısı (işini iyi ya da kötü yaptığına dair algı) bireyin mutluluğunda belirleyici olmaktadır (Fisher ve Noble, 2004, s. 153). Öte yandan bireyin mutluluğunda belirleyici olan yatay ve dikey örgütsel yapı düzleminde lider-çalışan ile çalışan-çalışan ilişkisi birey için göz ardı edilmeyecek bir mutluluk ya da mutsuzluk kaynağıdır. Liderin çalışanlarına karşı davranışı ve bireylerin işyerinde kurmuş oldukları çalışma arkadaşları ile ilişkileri mutluluklarını etkilemektedir (Fisher, 2010, s. 396). Son olarak, değişen beklentiler ışığında, bireyin daha özgür bir çalışma ortamını arzu ediyor olması örgüt ikliminin çalışanların mutlulukları üzerindeki etkisini göstermektedir (Benz ve Frey, 2004, s. 98).

İşyerinde mutluluğun hem bireyler hem de örgütler için olumlu sonuçları bulunmaktadır. Mutlu olan çalışanlar, işlerinde daha fazla başarı sağlamaktadırlar. Öyle ki, iş yerinde mutluluğu yakalayan bireylerin kariyer gelişimleri de olumlu olarak etkilenmektedir. Ayrıca mutlu çalışanlar hem çalışma arkadaşları ile hem de üstleri ile iyi ilişkiler geliştirebilmektedirler. Bu noktada mutluluğun iyi ilişkiler ve samimi bir örgüt ortamına zemin hazırlaması çalışanların da bu örgütsel ortamda benliklerini koruyarak daha özgüvenli olmasına olanak tanımaktadır. Özgüvenle birlikte çalışanlar daha motive olurlar ve işlerini daha çok sevmektedirler. Tüm bu sonuçlarla birlikte çalışanlar

hedeflerine daha çabuk ulaşırlar (Pryce-Jones, 2010, s. 2,3). Mutlu bir çalışma ortamının bireyin psikolojik sağlığının yanı sıra bedensel sağlığında da olumlu katkılarının olduğu bilinmektedir.

İşyerinde mutluluk, öncelikle örgütlerin geleceklerinde etkileyici role sahip olması bakımından ve de örgütleresağladığı pozitif katkılardan dolayı örgütler için önem taşımaktadır (Karayaman, 2021). İşyerinde mutlu olan çalışanların enerjileri daha fazla olacaktır. Ayrıca çalışanlar mutlu olduklarından dolayı örgütlerde daha fazla zaman geçirmek isteyeceklerdir. Mutluluğun çalışanların performansını olumlu etkilediği düşünüldüğündeörgütsel verimliliğinde artmasını beklemek sürpriz olmayacaktır (Pryce-Jones ve Lindsay, 2014, s. 130). Şüphesiz, örgütler arası yoğun rekabet ortamında, mutlu çalışanlara sahip olmak örgütler için avantaj sağlamaktadır (Özmen ve Apalı, 2018, s. 277). Mutlu çalışanlar, işe devamsızlık, işten ayrılma ya da işi sabote etme gibi üretkenliğe aykırı olumsuz davranışlardan sakınırken; mutlu çalışanlar, sadece görev tanımlarını yerine getirmekle kalmamakta, görevlerinin ötesinde sorumluluklar da alabilmektedirler (Carleton, 2009, s. 10).

### **İşyerinde Mutluluğun Önceli Olarak Örgütsel Sessizlik**

Bireyler, çalışırken örgütlerinde fikirlerini, düşüncelerini, önerilerini ya da kaygılarını paylaşma noktasındabir seçim yapmak durumundadırlar. Bireysel ya da örgütsel koşullara bağlı olarak birtakım nedenlerle bireyler düşüncelerini kendilerine saklamayı tercih ederken bu tutum genel olarak çalışan sessizliği (Morrison ve Milliken, 2003, s. 1353) ya da örgütsel sessizlik olarak adlandırılmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, s. 706). Pinder ve Harlos'un (2001) tanımına göre örgütsel sessizlik, çalışanların içinde bulunduğu örgütsel koşullarla ilgili davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmelerini durumda iyileştirme ya da değişiklik yapabilecek kişilerle hiçbir şekilde paylaşmaması olarak ifade edilmektedir (s. 334).

Örgütlerde çalışanlar tarafından sessizliğin tercih edilmesi çeşitli teorilerle açıklanabilmektedir. Bunlardan ilki Noelle-Neumann (1974) tarafından geliştirilen Sessizlik Sarmalı Teorisidir (TheSpriral of Silence).Kamuoyu gözlemine dayanan sessizlik sarmalı teorisinde bireyler çevrelerini gözlemlerler ve fikirlerinin ne yönde olduğu hakkında bilgi sahibi olmaya çalışırlar. Bu noktada teori, bireylerin çevreleriyle kurduğu etkileşimlerde ne kadar çok karşıt fikirle karşılaşırorsa karşıt görüşlerin daha baskın hale geldiğini ve fikirlerinde gerilemeninbaşladığını iddia eder. Bu şekilde devam eden etkileşim bir süre sonra sarmala dönüşür ve bunun sonucunda bireyler sessiz kalmayı tercih eder (s. 43,44). Bu teorinin yanı sıra örgütsel sessizlik Vroom'un(1964) Beklenti Teorisi ile de açıklanabilir. Beklenti Teorisine göre bireyler, olumlu bir çıktı elde edeceklerine inandıkları zamanharekete geçerler. Örgütsel sessizlik bağlamında beklenti teorisi, bireylerin görüşlerini ifade ettiklerinde olumlu geribildirim elde edeceklerine inanmaları durumunda işlerlik kazanmaktadır. Aksi takdirde bireyler, istenilen sonuçlara ulaşamayacaklarını düşünerek sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Çakıcı, 2007, s. 152). Ayrıca sessiz kalma ya da görüşlerini paylaşma noktasında fayda-maliyet analizi yapan çalışanlar paylaşma durumunda elde edecekleri kazançları ve sessiz kaldıklarında yaşanabilecek

olumsuzlukları değerlendirerek maliyetin faydayı geçtiği risk durumlarında sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Çakıcı, 2007, s. 152,153).

Alanyazında en yaygın şekliyle, örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik, korumacı sessizlik ve korunmacı/savunmacı sessizlik olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. İlk olarak kabullenici sessizliğin pasif bir sessizlik türü olduğu söylenebilir. Bu tarz sessizlikte bireyler içinde bulundukları durumu kabullenmekte ve değişiklik için çaba göstermek istememektedirler (örneğin; örgütteki bir toplantı esnasında çalışan, durumun değişebileceğine inanmadığı için fikrini söylemeyebilir)(Van Dyne, Ang ve Botero, 2003, s. 1366). İkinci tür olan korunmacı/savunmacı sessizlik, çalışanların korkularıyla ilişkilidir ve birey kendini tehlikede hissettiğinde ya da tehditkar bir durum ile karşılaştığında kendini korumak adına sessiz kalmayı tercih edebilir (örneğin; çalışan fark etmiş olduğu bir problemi kendisinin hedef gösterileceği korkusu ile dile getirmeyebilir)(Van Dyne vd., 2003, s. 1367). Son sessizlik türü ise korumacı sessizliktir ve birey bu sessizlik türünde başkalarını korumak için sessiz kalmayı tercih eder. Örgütsel çıkarları göz önünde bulunduran çalışan örgütün aleyhine olacak hiçbir bilgiyi dış çevre ile paylaşmaz (örneğin; çalışan örgütün önemle üzerinde çalıştığı projenin detaylarını sosyal çevresi ile dahi paylaşmaz) (Van Dyne vd., 2003, s. 1368).

Çalışanların sessiz kalmayı tercih ettikleri durumları farklı açılardan da ele almakta fayda bulunmaktadır. Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) göre, çalışanların sessizliği tercih etmesinin temel nedeni bireyin düşüncelerini, önerilerini ya da şikâyetlerini paylaşmanın bir fayda sağlamayacağına yönelik geliştirdiği inançtır. Ayı zamanda, cezalandırılmaktan korkmak, yatay-dikey ilişkilerin zarar göreceğine inanmak/halihazırda bu taraflarla zayıf ilişkilere sahip olmak ya da diğerlerinin ön yargılarına maruz kalacağını düşünmek gibi birtakım nedenler söz konusudur (s. 1462). Ek olarak, Milliken vd.'nin bulguları çalışanların genellikle sessizliği tercih etmelerinin bir diğer nedeninin şikâyetçi ya da dedikoducu gibi görünme endişesi olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla çalışanların, bu tür etiketlere maruz kalmak istemedikleri için sessizliği tercih ettikleri söylenebilir. Benzer şekilde sessiz kalmanın bir diğer nedeni örgüt içindeki ilişkilerdir çünkü çalışanlar, konuşmanın örgüt içinde güveni etkileyebileceğini ve dışlanma yaşayabileceklerini düşünerek kaygı duymaktadırlar. Bu sebeple mevcut ilişkilerini korumak adına sessiz kalmaktadırlar (s. 1463). Bir başka açıdan sessizlik, konuşmanın bir şey değiştirmeyeceği düşüncesinden kaynaklanabilir ve çalışanlar, görüşlerini dile getirmenin bir anlamı olmadığını, sonucun değişmeyeceğini düşünerek sessiz kalabilmektedirler. Ayrıca, çalışanların işlerinin zarar göreceği (işten kovulma, terfi imkanları) düşüncesi ile sessiz kalması oldukça hissedilen bir başka nedendir (s. 1464). Yönetimsel bir neden olarak sessizlik, çalışanların örgütteki yöneticileri tarafından anlaşılmayacakları kaygısı ile de açıklanabilir. Olumsuz geri dönüş alacaklarını düşünen çalışanlar kendilerini korumak adına görüş ve önerilerini kendilerine saklamayı ve sorunları kendi yöntemleri ile çözmeyi tercih edebilirler (Morrison ve Milliken, 2000, s. 708).

Bu bilgiler ışığında örgütsel sessizliğin hem örgütler için hem de çalışanlar için ciddi sonuçlar doğurabileceği iddia edilebilmektedir. Sessizlik davranışının

yerleştiği örgüt ortamlarında çalışanları sesli bir örgüt kültürüne yöneltmek zor olabilir. Bu sessizlik doğrultusunda, örgütlerde sadece belirli kişilerin fikirlerini beyan etmesiyle oluşan standart düşünce kalıplarivediğerlerinin sessiz kalması hataların fark edilmesini zorlaştırabilmekte ve bu durumda örgütlerin gelişimi açısından bir tehdit unsuru oluşturabilmektedir (Dağlar, 2020). Bununla birlikte, sessizlik, stres, sinizm, memnuniyetsizlik gibi olumsuz tutum ve duyguların açığa çıkmasına neden olabilir. Ayrıca sessizliğin örgütte bireyler arasındaki ilişkilerde kopukluğa neden olduğu düşünülünce günün üçte birini işyerinde geçiren bireyler için istenmeyen duygu durumlarının zeminini hazırlayabilmektedir. Öte yandan, iş yerinde mutluluğun çevresel faktörlere bağlı olarak değişebileceğini iddia eden Warr (2007); mutluluk için çalışanın otonomi sahibi olmasının önemli olduğunu ve özellikle karar alma aşamalarında katılımcı bir örgüt iklimi ile çalışanın desteklenmesinin gerektiğini savunmaktadır (s.727). Bu düşünceden hareketle, bu çalışmada sessizliğin olumsuz boyutları (kabullenici/pasif ve fırsatçı) göz önünde bulundurularak örgütsel sessizliğin iş yerinde mutluluğu olumsuz yönde etkileyeceği öne sürülmekte ve çalışmanın hipotezi aşağıdaki gibi önerilmektedir:

Hipotez 1: Örgütsel sessizliğin işyerinde mutluluk üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır.

### 1.3.Umutsuzluk Duygusunun Aracı Rolü

İşletmeler için yıllarca neye sahip oldukları (varlıkları) yani ekonomik sermayeleri önemli bir unsur olmuştur. Ancak zaman içerisinde bu bakış açısına ek olarak yöneticiler çalışanlarının bilgi, beceri ve gelişimine odaklanan insan sermayesine de önem vermeye başlamışlardır. İnsani sermayeyle birlikteörgütlerin çevreleri ile olan ilişkilerine odaklanan bakış açıları da gelişmiş ve sosyal sermayeyi oluşturan iletişim ağları önem kazanmaya başlamıştır. Bu gelişim döngüsü içerisinde başka bir sermaye çeşidi vardır ki insan sermayesi ve sosyal sermayenin ötesinde kim olduğumuzlailgilenir: pozitif psikolojik sermaye (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004, s. 45,46).

Psikolojik sermaye, kişilerin psiko-sosyal gelişimlerini yansıtır ve öz yeterlilik, iyimserlik, dayanıklılık ve umut olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007, s. 3). Öz yeterlilik boyutu, bireylerin karşılına çıkan zor görevlerin üstesinden gelebilmek için üzerlerine düşeni yapmayı ve çabalarını ifade ederken iyimserlik, kişisel başarıları ile ilgili şu an ve ilerleyen zamanlara dair sahip oldukları olumlu düşüncelerdir. Bir diğer boyut olan dayanıklılık, bireylerin bir problem ile karşılaştığında dirençli olması ve başarısını koruyabilmesi/sürdürebilmesi olarak tanımlanmaktadır (LuthansAvey, Avolio,Normanve Combs, 2006, s. 388). Son boyut olan umut kavramı ise, “kişinin hedefleri hakkında düşünme süreci, bu hedeflere (aracılık) doğru hareket etme motivasyonu ve bu hedeflere ulaşma yolları (yollar)” şeklinde tanımlanmaktadır (Snyder, Shorey, Cheavens, Pulvers,Adamsve Wiklund, 2002, s. 820). Değerli bir bireysel kaynak olarak psikolojik sermaye tüm boyutları ile dikkat çeken psikoloji disiplininin önemli bir değişkenidir. Bu çalışmanın da bir öncülü olarakpsikolojik sermaye boyutlarından umut duygusu önceki çalışmalarda psikolojik iyi oluş (Liu vd., 2020),yaratıcılık (Yu vd., 2019),iş

tatmini (Zeynel, 2018) ve iş güvensizliği (Darvishmotevali ve Ali, 2020) gibi kavramlar ile ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla bu boyutu örgütsel bağlamda ele almak iş ile ilgili birtakım değişkenlerin öncül ve sonuçlarını bulmaya yardımcı olacaktır.

Tanımında da belirtildiği üzere umudun hedefler, motivasyon düşünceleri ve yol olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Hedefler alt boyutunda bireylerin sergilemiş olduğu her davranışın belirli bir hedef doğrultusunda olduğu varsayılır. Kısa ya da uzun vadeli olabilen bu hedefler bireyler için bir değer taşımalıdır ve belirli bir derecede ulaşılabilir olmalıdır. Tamamen ulaşılabilir olan hedeflerde umuda ihtiyaç duyulmamaktadır. Bu sebeple hedeflerin bir dereceye kadar belirsizlik barındırması olumlu olarak değerlendirilir. İkinci alt boyut olan motivasyon düşünceleri ise bireylerin hedeflerine ulaşabilmeleri adına sahip oldukları motive edici düşüncelerden oluşmaktadır. Motivasyon düşünceleri bireylerin hedeflerine ulaşma inancına dayanır ve bireylerin kendi içlerinde “yapabilirsin” gibi ifadeleri içerir. Bunun dışında gerekli olduğu durumlarda farklı motivasyon yöntemleri kullanılmalıdır. Son alt boyut ise yollardır. Yollar bireylerin hedefleri doğrultusunda kendilerine belirlediği rotalardan oluşmaktadır. Bireyler, zihinlerinde hedeflerine ulaşacakları yolları belirlemelidirler. Ayrıca karşılaşılabilecekleri problemler için de alternatifler üretmelidirler (Snyder, 2000, s. 13). Bu üç temel alt boyutun yokluğunda birey olumsuz duygulanım içerisine girecek ve bu yoksunluğu şuan ve gelecek işlerinde bir enerji kaybı olarak hissedecektir. Kısaca umut duygusunun tam uç noktası olan umutsuzluk girdabı içerisine girecektir. Basit bir tabirle, umudun karşıtı olan umutsuzluk “bir amacı gerçekleştirmede sıfırdan daha az olan olumsuz beklentiler şeklinde tanımlanabilmektedir”. Umudun aksine umutsuzluk karamsarlığı besleyerek bireyin başarısız olacağı inancını tetiklemektedir (Izgar, 2009, s. 17).

Örgüt ortamında umutsuz çalışanların, sadece ellerindeki mevcut işlerini yaptığı gözlemlenmektedir. Umut duygusu az olan çalışanlar örgütün kuralları doğrultusunda hareket ederler. Dolayısıyla, bu çalışanların umut seviyesini ve duygu durumunu dışardan bir göz pozitif olarak değerlendirebilir. Öyle ki, umutsuz çalışanlar ekstra sorumluluk alma, problem çözme ve kendi başlarına karar verme konusunda isteksiz tavır ve davranışlar sergiledikleri için umutsuz çalışanların aksine yüksek umuda sahip çalışanlar örgüt tarafından sorun çıkaran ve uyumsuz bireyler olarak algılanabilmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007, s. 74). Umutsuz bireyler karşılarına engel çıktığında alternatif çözümler üretmedikleri için hedeflerinde vazgeçebilirler (Snyder vd., 2002, s. 821). Bu durumun temel nedeni umutsuz bireylerin, karşılarına çıkan sorunları kendileri için tehdit olarak algılamaları ve bu engellerle savaşmak için kendilerini güçsüz olarak değerlendirmeleridir (Michael, Taylor ve Cheavens, 2000, s. 154). Bununla birlikte umutsuz bireyler, engellerle karşılaştıklarında hedeflerini nasıl gerçekleştirecekleri konusunda ne yapacaklarını bilemezler bu yüzden umutlu bireylere göre daha fazla duygusal tepki gösterirler (Rodriguez Hanley ve Snyder, 2000, s. 40). Sonuç olarak da umutsuz bireylerin kendilerine olan saygılarının zaman içerisinde azaldığı ve hayal kırıklıklarının artarak biriktiği söylenebilir (Snyder vd., 2002, s.

821).Synder (2000) çalışmasındabu görüşü destekler ve hedeflerle ilgili olarak (2000), umutsuz bireylerin belirledikleri hedefe odaklanabileceklerini ancak hedefleri gerçekleşmediğinde negatif duyguları derinden hissedeceklerini belirtir (s. 21).Halbuki, bireyler hedeflerine ulaşma aşamasında çeşitli engellerle karşılaşsa dahi kendilerini toparlama suretiyle yollarına devam edebilecekken umudu düşük olan bireyler için toparlanma süreci ve yoluna devam etme oldukça güçtür (Snyder, 2002, s. 252).Bu durumda umutsuzluk ile birlikte açığa çıkan çaresizlik, bunalmışlık ya da isteksizlik gibi olumsuz duyguların peşi sıra gelmesi oldukça muhtemeldir (McCarter, 2007, s. 109).

Bu çalışma ile de örgütsel sessizliğin iş yerinde mutluluk üzerindeki olumsuz etkisinde umutsuzluğun aracı rolünün olacağı düşünülmektedir. Bu varsayımın çıkış noktası örgütsel sessizliğin kabullenici/ pasif ve fırsatçı türlerinin çalışan tarafından tercih edilme nedenleridir. Söz konusu sessizlik türlerinin içerisinde barındırdığı çaresizlikumutsuzluğun çekirdeğini oluşturabilir. Aynı zamanda bulunduğu fiziksel ya da psikolojik çevreyi korumak ve güzelleştirmek arzusunda olan insanoğlunun bu amacından vazgeçip durumu olduğu gibi kabullenmesi, bu şekilde mutlu olmayı tercih ettiği anlamına gelmez. Aksine bu vazgeçiş ile birlikte mutsuzluğa teslim oluş söz konusudur. Ancak mutsuzluğun bir adım öncesi olarak kendi koşullarını ya da örgütsel koşulları geliştirmek ve iyileştirmekten vazgeçmek örgüte yönelik daha iyi olacağı hissiyatının zaman içinde yok olmasına zemin hazırlayabilir ve umutsuzluk duygusunun açığa çıkmasına neden olabilir. Umutsuzluğun hakim olduğu bir psikolojik çevrede ise mutluluk beklentisi oldukça düşüktür. Umudu olan bireylerin, çevrelerindeki diğer bireylerle iletişimlerinde keyif aldığı ve çevrelerine ve değişime uyum sağladığı bilinirken bu psiko-sosyal kaynaktan yoksun olan bireyler için tam tersi durumların geçerli olduğu söylenebilir. Ayrıca umut duygusu düşük olan bireylerin, stres ile başa çıkmada zorlandığı göz önünde bulundurulursa iş hayatındaki en ufak stres bile çalışan için baş edilemez olabilir (Peterson ve Luthans, 2003, s. 27). Dolayısıyla çalışanın psikolojik esenliğine zarar veren bu durum işyerindeki mutluluğu da düşürebilecektir.

Özetle, bu çalışma ile örgütsel sessizliğin öncelikle umutsuzluk duygusunu tetikleyeceği ve umutsuzluk duygusu aracılığıyla işyerinde çalışanların mutluluklarını olumsuz yönde etkileyeceği iddia edilmektedir. Bu argümanların ışığında çalışmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibi önerilebilir:

Hipotez 2: Örgütsel sessizliğin işyerinde mutluluk üzerindeki etkisinde umutsuzluğun aracı (mediatör) rolü bulunmaktadır.

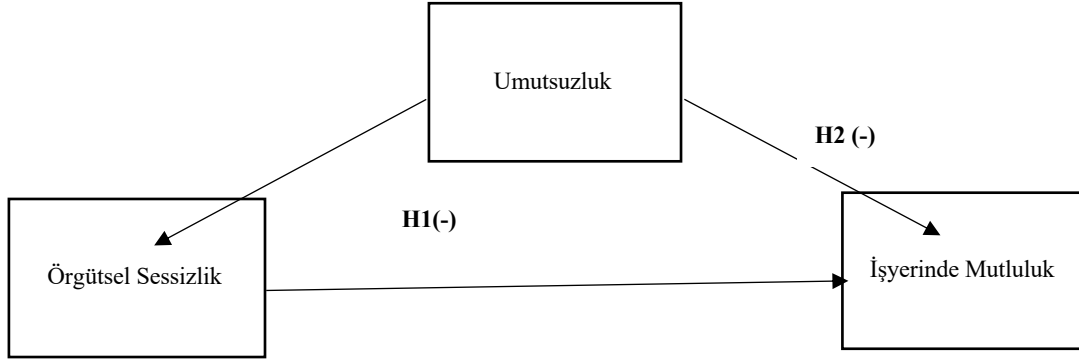
## 2.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### 2.1.Yöntem

Bu araştırmada, örgütsel düzeyde hissedilen sessizliğin bireysel düzeyde çalışanların iş yerindeki mutlulukları üzerindeki etkisi incelenmekte ve söz konusu ilişkide bir psiko-sosyal kaynak yokluğu olarak umutsuzluk duygusunun aracı rolünün tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Mevcut araştırma modelini test etmek amacıyla nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Elde edilen verilere, ölçeklerin yapı geçerliliğinin uygunluğunu test etmek amacıyla

Doğrulamalı Faktör Analizi uygulanmış ve Cronbach Alpha katsayıları ile güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. Kabul edilebilir iç tutarlılık ve güvenilirlik katsayıları sonucunda araştırmanın hipotez testlerine geçilmiştir. Bu çalışmada verileri analiz etmek için sosyal bilimler için geliştirilmiş olan istatistik paket programından faydalanılmıştır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



## 2.2.Örneklem

Bu araştırma Türkiye’de İstanbul ilinde hizmet sektöründe faaliyette bulunan özel sermayeli işletmelerin farklı örgütlerinde (pazarlama, eğitim, bankacılık, sağlık) çalışan 224 beyaz yakalı bireyden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan bireyler söz konusu örgütlerde idari personel olarak çalışmaktadır. Yoğun tempolu mesai saatlerine tabi olarak çalışan bireyler rekabetin yoğun olduğu dış çevresel koşullar altında mevcut işlerini ve pozisyonlarını koruma gayreti içerisindeyler. Bu şartlar altında örgütlerde meydana gelen değişiklikler, hem fikir olmadıkları durumlar ya da olumlu anlamda eleştiriler ile mevcut durumu iyileştirmeye yönelik öneriler çalışanlar tarafından sahip oldukları somut kaynakların tehlikeye atılması olarak algılanabilmekte ve çalışanlar sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Ancak katılımcı örgüt ikliminden uzak karar mekanizmalarının merkezileştiği örgüt yapılarında fikirlerini paylaşmak ve öneriler sunmak çalışanlar adına mümkün görünmemektedir. Bu çalışmanın örneklem grubunun da söz konusu sektörde çalışan idari personellerden oluşması yönetimin aldığı kararları uygulamak ile yükümlü iş özerkliği olmayan çalışan grubunu işaret etmektedir. İdari personel yönetim departmanı ile yüksek etkileşim halindedir. Ancak dikey iletişimin olduğu bu örgütlerde idari personel sadece verilen görevleri eksiksiz bir şekilde yapmakla yükümlüdürler. Kararların yazılı bir şekilde iletildiği bu departmanlarda iş tanımlarına ek olarak işlerini nasıl yapmaları gerektiği konusunda da emir-komuta zinciri bağlamında bir tanımlama mevcuttur. İstek ve görüşlerini ifade etmek bu grup çalışan için zor olabilmektedir. Bu durumun bir neticesi olarak mutsuzluğun doğrudan ve umutsuzluk aracılığıyla gerçekleşeceği bu çalışmanın iki temel iddiasını oluşturmaktadır. Dolayısıyla iş yapma biçimlerinin kurallarla belirlendiği hedef örneklem bu çalışma için özellikle tercih edilmiştir.

Araştırmanın veri toplama aşamasında rastgele örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın verileri 25.01.2021 ile 27.02.2021 tarihleri arasında toplanmıştır. Çevrimiçi anket toplama yöntemi ile 224 katılımcıya ulaşılmıştır.

Tanımlayıcı istatistik analizleri sonuçlarına göre, örneklem grubunun 105'i erkek (%46,8) ve 119'i kadın (%53,2) şeklindedir. Örneklem grubunun yaş ortalaması 31,8'tir. Medeni durumlarına göre 123 katılımcı evli (%54,9) ve 101 katılımcı bekar (%45,1) dır. Katılımcıların büyük çoğunluğu (123) lisans mezuniyetine sahiptir (%54,9). Mesleki tecrübeleri incelendiğinde yine büyük çoğunluk (138) 1-5 yıl arasında toplam mesleki tecrübeye sahiptir (%61,6). Mevcut kurumda çalışma süresi %27,2'sinin 1-3 yıl arasında değişmektedir.

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Anket yöntemiyle gerçekleştirilen bu araştırmada kişisel bilgi formu ve üç ölçme aracından yararlanılmıştır. Bu araştırma için aksi belirtilmedikçe ölçeklere ilişkin 5 basamaklı Likert tipi çoklu puanlama esas alınmıştır (1= kesinlikle katılmıyorum ... 5=kesinlikle katılıyorum).

İlk olarak, çalışmanın bağımlı değişkeni olan iş yerinde mutluluk değişkenini ölçmek için Salas-Vallina ve Alegre (2018) tarafından geliştirilen "İşyerinde Mutluluk Ölçeği" nin kısa formu" (Happiness at WorkScale: ShortVersion - SHAW) kullanılmıştır. 9 madden oluşan ölçeğin kısa formu Salas-Vallina, Alegre ve Fernández (2017) tarafından geliştirilmiş ve iş tatmini (3 madde), işe angaje olma (3 madde) ve örgütsel bağlılık (3 madde) olmak üzere üç alt boyuttan oluşturulmuştur. Alt boyutlara ilişkin Cronbachalpha güvenirlik katsayısı sırasıyla 0,93, 0,84 ve 0,91'dir. Ölçeğin Türk kültürel adaptasyonunu ve dilsel eş değerliliğini Bilginoğlu ve Yozgat (2019) gerçekleştirmiştir. Orijinal ölçektekine benzer şekilde 3 alt boyuta sahip olan ölçeğin Cranbachalpha değerleri işe angaje olma için .96; iş tatmini için .90 ve örgütsel bağlılık alt boyutu için .93 olduğu görülmektedir. Ayrıca model iyiliği değerleri de ilgili alanyazının kabul edilebilir değerleri içerisinde (χ<sup>2</sup>/df = 40,764; CFI = 0,546; NFI = 0,541; RMSEA = 0,380).

\*Örnek madde: Yaptığım işin doğasından memnunum.

Çalışmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel sessizlik değişkeni için Knoll ve Dick(2013) tarafından geliştirilmiş 20 maddeden oluşan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" (Organizational Silence Scale) kullanılmıştır. 4 boyuta sahip olan ölçeğin sırasıyla Cronbach Alfa güvenirlik değeri kabullenici sessizlik için .99; pasif sessizlik için .89; fırsatçı sessizlik için .80 ve örgüt yararına sessizlik için .82 şeklindedir (KnollandDick, 2013). Ölçeğin Türk kültürüne uyarlanması ve dilsel açıdan eş değerliliği Çavuşoğlu ve Köse (2019) tarafından gerçekleştirilmiştir. Orijinal ölçektekenden farklı olarak 3 faktöre ayrılan örgütsel sessizlik ölçeğinde kabullenici sessizlik ile pasif sessizlik boyutlarının ölçek maddeleri tek bir boyut altında toplanmıştır. Aynı zamanda düşük faktör yükleri nedeniyle 5 madde ölçekten çıkarılmıştır (8, 10, 14, 15 ve 16. maddeler). Alt boyutlar seviyesinde sırasıyla; kabullenici sessizlik ve pasif sessizlik için Cronbach Alfa değeri .91; fırsatçı sessizlik .79 ve örgüt yararına sessizlik .71 şeklindedir. Bu çalışmanın hipotezleri geliştirilirken örgütsel sessizliğin olumsuz tarafı göz önünde bulundurulduğundan örgüt yararına sessizlik boyutu araştırma anketine dahil edilmemiştir. Ölçek maddeleri arasında herhangi bir olumsuz ifade yoktur. Model iyiliği değerleri de ilgili alanyazının kabul edilebilir değerleri içerisinde (χ<sup>2</sup> =570,92, df =137 (p<0,001), χ<sup>2</sup>/df= 4,16; RMSEA=0,069; RMR=0,063; SRMR=0,042; NFI=0,94; NNFI=0,94; CFI=0,95; GFI=0,94; AGFI=0,91).



\*Örnek madde: Geçmişte kritik durumlar üzerine konuştuğumda kötü deneyimlerim olduğu için işyerinde sessiz kaldım.

Çalışmanın aracı değişkeni olan umutsuz değişkenini ölçmek için Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen ve Çetin ve Basım (2012) tarafından Türk kültürüne uyarlanan 24 maddelik “Psikolojik Sermaye Ölçeği (PsychologicalCapitalScale)” kullanılmıştır. Orijinal versiyonunda ölçek, “psikolojik dayanıklılık”, “iyimserlik”, “öz yeterlilik” ve “umut” olmak üzere dört boyuta sahiptir ve sırasıyla .88, .89, .89 ve .89Cranbachalpha güvenilirlik katsayılarına sahiptir. Türk kültürel bağlamda adaptasyonu sağlanan ölçekten düşük faktör yükleri dolayısıyla 1, 8 ve 11. maddeler çıkarılmış (iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarına ilişkin maddeler) ve toplam 21 madde ve 4 alt boyut ile uyarlama çalışması gerçekleştirilmiştir. Boyutlara ilişkin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları .77, .70, .72 ve .73 şeklinde raporlanmıştır. Araştırmada kullanılan diğer ölçeklerde olduğu gibi uyarlanmış bu ölçeğin model iyiliği değerleri de ilgili alanyazının kabul edilebilir değerleri içerisinde (χ<sup>2</sup>/df= 2,18; RMSEA=0,057; TLI=0,91; CFI=0,90). Bu çalışma dahilinde bir psiko-sosyal bireysel kaynak yokluğu olarak umut değişkeninin aracı rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Ancak bireyin özel yaşam alanındaki umut duygusundan farklı olarak iş yaşamındaki umut duygusu yani iş meselelerini ilgilendiren konulardaki umut seviyesinin söz konusu değişkenler ile ilişkili olabileceği düşünüldüğünden psikolojik sermayenin alt boyutu olan ve iş ile sınırlı umut duygusunu yansıtan ifadelerle bu alt boyutun ölçülmesi amaçlanmıştır. Ölçekteki ifadeler umutsuzluk duygusunu ölçümlemek için ters olarak kodlanmıştır ((1= kesinlikle katılıyorum ... 5=kesinlikle katılmıyorum).

\*Örnek madde: İşimle ilgili gelecekte basıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.

### 3.ARAŞTIRMA BULGULARI

#### 3.1.Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri, Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Bu araştırma kapsamında elde edilen veriler sosyal bilimler için geliştirilmiş olan istatistiksel sayısal programına aktarılmış ve bir dizi istatistik analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada önerilen model ve bu çerçevede geliştirilen hipotez testlerine geçilmeden önce kullanılan ölçeklerin madde analizleri ve ortalamaları değerlendirilmiş, ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Araştırmada kullanılan “Örgütsel Sessizlik”, “İşyerinde Mutluluk” ve “Umutsuzluk” değişkenleri için doğrulayıcı faktör analizi (CFA) uygulanmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliği ve güvenilirliğine dair değerlendirmeler Keiser-Meyer- Olkin (KMO) analiz sonucu, Barlett testi anlamlılık düzeyi (p=.000) ile Cronbach alfa değerleri esas alınarak yapılmıştır. Bu bağlamda yapılan analizlere göre değişkenlere ilişkin elde edilen ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 1, faktör yükleri ve güvenilirlik değerleri Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 1:**Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Faktör Yükleri ve Güvenilirlik Değerleri

	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)	Açıklanan Varyans (5%)	KMO	Cronbach $\alpha$
<b>İş yerinde Mutluluk</b>	<b>2,5588</b>	<b>,99498</b>	<b>82,053</b>	<b>,853</b>	<b>,901</b>
İş Memnuniyeti	2,6488	1,1349	31,185	,714	,848
İşe Tutkunluk	2,2560	1,3137	26,003	,772	,963
Duygusal Örgütsel Bağlılık	2,8393	1,1516	24,865	,682	,826
<b>Örgütsel Sessizlik</b>	<b>3,7809</b>	<b>,87358</b>	<b>70,980</b>	<b>,944</b>	<b>,948</b>
Kabullenici ve Pasif Sessizlik	3,7942	,88860	36,346	,932	,933
Fırsatçı Sessizlik	3,7366	,95882	34,634	,723	,879
<b>Umutsuzluk</b>	<b>3,5588</b>	<b>,97049</b>	<b>15,566</b>	<b>,856</b>	<b>,875</b>

Tablo 1 incelendiğinde “iş yerinde mutluluk”, “örgütsel sessizlik” ve “umutsuzluk” ölçeklerine ilişkin faktör ve güvenilirlik değerlerinin istatistik literatürü tarafından kabul edilebilir değerlere sahip olduğu ve bu ölçekler ile elde edilen veriler üzerinden hipotez testlerine geçilebileceği görülmüştür. Aynı zamanda tüm değişkenlerin kültürel ve dilsel eş değerliliğinin sağlandığı ölçek çalışmalarındaki benzer faktör yapılarına sahip olduğu görülmüştür.

Uygulanan Faktör ve Güvenilirlik analizlerinin ardından elde edilen verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı test edilmiştir. Verilerin dağılımlarının normalliği çarpıklık ve basık değerlerin  $\pm 2$  sınırları içinde olması ile anlaşılmaktadır (Tabachnick, Fidell ve Ullman, 2007). Tablo 2’de ölçeklere ilişkin basıklık ve çarpıklık değerleri gösterilmektedir.

Ölçekler	Basıklık	Çarpıklık
İş yerinde Mutluluk	,299	-,543
İş Memnuniyeti	,224	-,769
İşe Tutkunluk	,740	-,703
Duygusal Örgütsel Bağlılık	,028	-,864
Örgütsel Sessizlik	-,432	-,558
Kabullenici ve Pasif Sessizlik	-,509	-,480
Fırsatçı Sessizlik	-,342	-,667
Umutsuzluk	-,440	-,629

**Tablo 2:** Normallik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Tablo 2’den elde edilen bilgiler, verilerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin normal dağılıma işaret ettiğini göstermektedir.

### 3.2.Araştırma Hipotezlerine Yönelik Bulgular

Tablo 1’den elde edilen bulgular ışığında, ölçeklerin yapı geçerliliği ve güvenilirlik değerleri kanıtlanmıştır. Bu durumda, ölçeklerin hipotez testlerine geçebilmek için uygun olduğu görülmektedir. Önerilen hipotezler dâhilinde çoklu regresyon analizlerine geçmeden önce değişkenler arasındaki muhtemel ilişkileri tespit etmenin önemli bir bulgu olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

Pearson Korelasyon analizi sonuçları (N=224;  $p < 0,05$ ), çalışmanın ana değişkenleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu göstermektedir. İşyerinde mutluluk ile örgütsel sessizlik arasında düşük düzeyde, anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulunmaktadır ( $r = -,234$ ). İşyerinde mutluluk ile umutsuzluk arasında orta düzeyde, anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulunmaktadır ( $r = -,465$ ). Son olarak, umutsuzluk ile örgütsel sessizlik arasında ise orta düzeyde, olumlu ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r = ,552$ ). Alt boyutlar kapsamında tüm değişkenlerin birbiri ile olan ilişkisi tablodaki gibidir (Bkz. Tablo 3).

**Tablo 3:** Değişkenler Arası İlişkiler

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1.İş yerinde Mutluluk	1							
2.İş Memnuniyeti	,807**	1						
3.İşe Tutkunluk	,875**	,580**	1					
4.Duygusal Örgütsel Bağlılık	,779**	,444**	,555**	1				
5. Örgütsel Sessizlik	-.234**	-.191**	-.255**	-.127	1			
6.Kabullenici ve Pasif Sessizlik	-.247**	-.193**	-.267**	-.145*	,989**	1		
7.Fırsatçı Sessizlik	-.161**	-.156*	-.184**	-.054	,892**	,816**	1	
8.Umutsuzluk	-.465*	-.425**	-.439**	-.284**	,522**	,524**	,442*	1

\*p < .05, \*\*p < .01

### 3.3.Regresyon Analizi

Bu çalışmanın ilk hipotezini (H1) test etmek amacıyla doğrusal (lineer) regresyon yöntemi uygulanmıştır.

**Tablo 4.** Örgütsel Sessizliğin İş Yerinde Mutluluk Üzerindeki Etkisi

Değişken	$\beta$	Std. Hata	t	P
(Sabit)	3,588	,129	4,431	,000*
Örgütsel Sessizlik	-,266	,074	-3,584	,000*

**R<sup>2</sup> = ,055; F = 12, 846; P < ,001**

\*p < 0,05; \*\*p < 0,01\*\*\* p < ,001

Bağımlı Değişken: İş yerinde Mutluluk

Bağımsız Değişken: Örgütsel Sessizlik

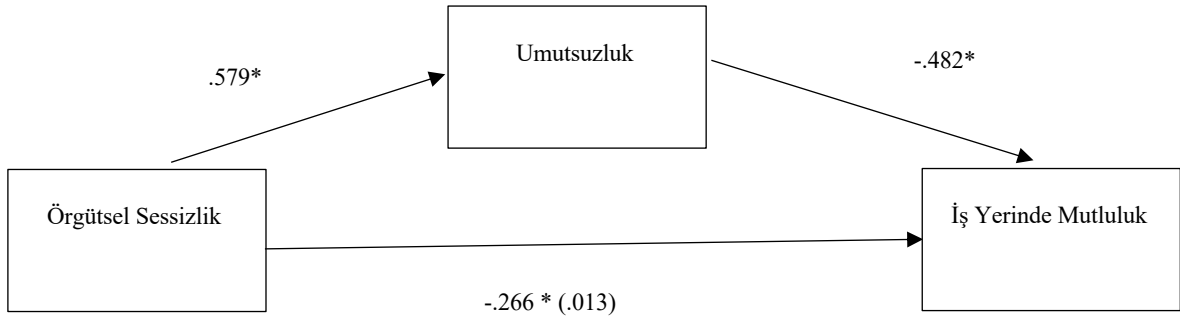
Yukarıdaki tablodan elde edilen sonuçlara göre, kurulan araştırma modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p = .000$ ) ve  $R^2$  ve F değerlerinin alanyazında kabul edilebilir bir oranda olduğu görülmektedir. Ayrıca Tablo 4'te yer alan sonuçlar, algılanan örgütsel desteğin işyerindeki mutluluğu önemli ölçüde açıkladığını ve işyerindeki mutluluk üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir ( $\beta = -,266$ ;  $R^2 = ,055$ ;  $p = ,000$ ;  $F = 12,846$ ). Bu sonuç, düşüncelerini dile getirmekten kaçınan, fikirlerini paylaşamayan ve sahip olduğu bilgileri kendine saklaması gerektiğine inanan çalışanların iş yerindeki mutluluklarında azalma olduğunu göstermektedir.

Böylece, çalışmanın ilk hipotezinin (H1) desteklendiği görülmektedir.

### 3.4.Umutsuzluğun Aracı (Mediatör) Rolü

İş yerinde mutluluk üzerinde örgütsel sessizliğin etkisini test ettikten sonra araştırmanın ikinci (H2) hipotezini test etmek amacıyla umutsuzluk değişkeni araştırma modeline dahil edilmiştir. Bu bağlamda, ilgili hipotezin (H2) testi için aracılık etkisini ölçmek amacıyla geliştirilmiş olan PROCESS v3.3 yöntemi kullanılmıştır (Hayes, 2015). Şekil 2'de H2 hipotezine yönelik sonuçlar gösterilmektedir:

**Şekil 2:** İş Yerinde Mutluluk ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Umutsuzluğun Aracı Rolü



\*p<0.05

Şekil 2 örgütsel sessizliğin umutsuzluk üzerinde ve umutsuzluğun iş yerinde mutluluk üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu analizde değişkenin aracılık etkisini test etmek için dolaylı (-.279) ve toplam (-.266\*) etki değerleri önemlidir. Hayes (2015)' e göre dolaylı etkinin düşmesi kısmi aracılığa, tamamen anlamsız hale gelmesi ise tam aracılık ilişkisine işaret etmektedir. Elde edilen bulgular, toplam etkiye meydana gelen anlamlı düşüş sonucu örgütsel sessizliğin iş yerinde mutluluk üzerindeki etkisi ortadan kalkmaktadır. Öyle ki, aracı değişken "umutsuzluğun" söz konusu ilişkiyi tamamen ortadan kaldırdığı görülmüştür. Dolayısıyla, bu çalışmada umutsuzluğun örgütsel sessizlik ile iş yerinde mutluluk arasındaki ilişkide tam aracı (fullmediator) rolünün olduğu söylenebilir. Böylece, örgütsel sessizliğin hakim olduğu çalışma ortalarında öncelikle çalışanların umutsuzluk duygularının arttığı ve bu durumunda iş yerindeki mutluluklarını etkilediği anlaşılmaktadır. Bir başka deyişle, örgütsel sessizliğin yüksek olması durumunda umutsuzluk duygusu aracılığıyla çalışanların işyerindeki mutluluğu azalmaktadır. Dolayısıyla, Şekil 2.'ye göre, görüşlerini özgürce ifade edebilen, fikirlerini örgüt içinde paylaşabilen ve olumlu/olumsuz eleştirileri ile örgütte ifade özgürlüğüne sahip olduğunu düşünen çalışanların önemli bir kaynak olarak umut duygularının tükenmediği ve iş yerinde kendilerini daha mutlu hissettikleri sonucuna ulaşılabilir. Böylece, çalışmanın ikinci hipotezi (H2) de desteklenmiştir.

Temel aracılık modeline ait anlamlılık değerleri ise Tablo 5'te gösterilmektedir.

**Tablo 5:** Temel Aracılık Modeli Anlamlılık (Bootstrap) Değerleri

	$\beta$	LLCI	ULCI
<b>Direkt Etki</b>			
Örgütsel Sessizlik x Umutsuzluk	.579	.4546	.7052
Umutsuzluk x İşyerinde Mutluluk	-.482	-.6237	-.3415
Örgütsel Sessizlik x İşyerinde Mutluluk	.013	-.1433	.1702
<b>Dolaylı Etki</b>			
Örgütsel Sessizlik x Umutsuzluk x İş Yerinde Mutluluk	-.279	-.3792	-.1895
<b>Toplam Etki</b>			
Örgütsel Sessizlik x İş Yerinde Mutluluk	-.266	-.4128	-.1199

Modelin anlamlılık düzeyini test etmek için %95 güven düzeyinde Bootstrap yöntemi kullanılmıştır. %95 güven aralığında (CI) alt ve üst sınırları belirlenerek alt (LLCI) ve üst (ULCI) değerlerine bakılmıştır. Değerlerin sıfır (0) olmadığı sürece varsayılan ilişkilerin anlamlı olduğu varsayılmaktadır (Hayes, 2015). Tablo 5'te görüldüğü gibi aracı değişkenin anlamlı olup olmadığı, dolaylı etkinin alt (LLCI: -.379) ve üst (ULCI: -.189) sınırlarda hesaplanan güven aralığı değerlerine bakılarak belirlenmektedir. Değerlerin her ikisinin de negatif olması varsayılan modelin tam aracılık ilişkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

#### 4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma ile kabullenici/pasif sessizlik ve fırsatçı sessizlik alt boyutları ile ele alınan örgütsel sessizliğin çalışanların iş yerindeki mutlulukları üzerindeki etkisine odaklanılmıştır. Örgütsel sessizlik bireysel ya da örgütsel düzeyde farklılık gösterebilen nedenlerle çalışanların işin nasıl yapılacağı ya da örgütün işleyişi hakkındaki görüş, fikir, öneri ya da şikayetlerini kendilerine saklayıp paylaşmamayı tercih etmeleri durumudur (Milliken vd., 2003). Bu bağlamda, kavramın ele alınıp incelenmesinden bugüne kadar örgütsel davranış literatürünün pek çok araştırmasına konu olmuş ve birçok önemli değişkenin öncelini ya da sonucunu doğurmuştur [örneğin; örgütsel bağlılık (Korkmaz, 2018), örgütsel vatandaşlık davranışı (Fatima vd., 2015), çalışan performansı (Zehir ve Erdoğan, 2011), iş memnuniyeti (Vakola ve Bouradas, 2005)]. Dolayısıyla, örgütsel sessizliğin iş yerinde mutluluk gibi çalışanların olumlu duygu durumu üzerinde etkisi olabileceği düşünülmüştür. Özellikle günün en az üçte birini işyerlerinde geçiren çalışanlar için işte kaldıkları süre boyunca kendilerini mutlu hissetmelerinin öneminden yola çıkarak sessiz kalma mecburiyetinin mutlu olmanın önünde önemli bir engel olabileceği ve mutluluk motivasyonunu düşürebileceği bu araştırmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. İnsanoğlu doğası gereği ilişki ve iletişim kurma ihtiyacına sahiptir. Bu düşüncenin savunucusu olarak Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisinin (1943) üçüncü adımında ilişki kurma ve ait olma ihtiyacını tanımlamış ve mutluluğun bir önceli olarak bu duyguyu ele almıştır. Lewin'de Alan Teorisinde (1951) bireyin psikolojik çevresine vurgu yapmış ve bu çevrenin beslendiği noktayı diğerleri ile olan ilişkilerimize dayandırmıştır. İletişim kuramcıları da kişisel ve kişilerarası ilişkilerin önemine değinerek sağlıklı bir hayatın göstergesinin çevremizle ve kendimizle kurduğumuz ilişkilere ve iletişim tarzımıza bağlı olduğunu ifade etmişlerdir (Ertekin, Ilgın ve Ataman Yengin, 2018). Bu noktadan hareketle sessizlik iletişimin tam tersi bir durumdur. Dolayısıyla bir ihtiyacın

karşılanmaması söz konusudur. Tıpkı temel ve fizyolojik ihtiyaçların karşılanmaması durumunda verilen biyolojik tepkiler gibi gözle görmenin ve tedavi etmenin ihmal edilebildiği bu ihtiyacın bir takım olumsuz sonuçları olacaktır. Bu araştırmada da iletişim ihtiyacının bireysel ya da örgütsel nedenler fark etmeksizin engellenmesinin yol açtığı mutsuzluk duygusu ele alınmıştır. Aynı zamanda, iş yerinde mutluluğun örgütsel sessizlik ile doğrudan açıklanmasının yanı sıra umutsuzluk duygusu aracılığıyla da açıklanabileceği düşünülmüş ve söz konusu üç değişken arasındaki ilişkiye ayrıca odaklanılmıştır. Umutsuzluk duygusu pozitif psikoloji ışığında arzu edilmeyen bir bireysel kaynak yokluğudur. Psikolojik sermayenin önemli bir değişkeni olarak umut duygusu pozitif bireysel ve örgütsel çıktılar ile bireyin hayatını etkilemesi beklenen bir duygu durumudur. Dolayısıyla, mutlu olmak için hayatı boyunca insanın kontrollü bir şekilde bu kaynağa sahip olması önemlidir. Ancak bu çalışanın ikinci önemli bir vurgusu olarak sessizliğin öncelikle umut kaynaklarında bir tükenmeye yol açacağı ve umudun azalmasıyla birlikte mutluluk seviyesinin düşeceği düşünülmüştür. Bu düşüncelerden hareketle çalışmanın araştırma modeli kurulmuştur.

Çalışmanın modelini test ederken henüz yeni tanışık olduğumuz çalışma düzeni ve şartları durumsallıkyaklaşımı ışığında göz önünde bulundurulmuştur. Şöyle ki, yeniliğin neredeyse zorunlu hale geldiği ve şartların yeniliği tetiklediği koronavirüs salgın döneminde hem işveren hem de çalışanlar yeni çalışma şekillerini adeta benimsemek zorunda kalmıştır. Yeni kararların aniden alınıp uygulamaya sokulduğu bu günlerde şartlara uyum sağlamak adına tartışmalara kapalı ve diretilmiş gibi algılanan yeni iş yapma biçimleri çalışanların fikirlerini yansıtmayabilmektedir. Daha önce katılımcı örgüt iklimlerine sahip olan kurumlar bile hızla değişen koşullara adapte olmak için yönetim mercii olarak tek başlarına bu kararları almak durumunda kalmışlardır. Halbuki değişimin yoğun olduğu dönemlerde yeni fikir ve önerilerin ya da itirazların mevcudiyeti de bir o kadar fazla olabilir. Koşulların sessizliği tetiklediği varsayılınca salgın döneminde zarar gören psikolojik sağlık umutsuzluğa kapılmak için oldukça elverişli görünmektedir. Dolayısıyla bu şartların mutluluğu etkilemesinin olumsuz olması şaşırtıcı değildir.

Yukarıda açıklanan nedenler ile alt yapısı oluşturulan araştırma modelinin ilk bulgusu çalışmanın literatür ışığında oluşturulan varsayımı ile paraleldir. Çalışmanın ilk hipotezinde iddia edildiği üzere örgütsel sessizliğin iş yerinde mutluluk üzerinde anlamlı ve negatif etkisi bulunmaktadır. Örgütlerde kabullenici/pasif ve fırsatçı sessizlik nedenleri ile çalışanların fikir, görüş, öneri ya da itiraz ve şikâyetlerini kendilerine saklamaları örgütsel bir neden olsa da bireysel bir sonuç doğurmakta ve çalışanın iş yerindeki mutluluğunu düşürmektedir. Öğrenilmiş çaresizlik kuramında(Seligman, Maier ve Geer, 1968) bahsedildiği üzere her ses çıkarma teşebbüsünde olumsuz bir tepki ile karşılaşan çalışan bir süre sonra durumu kökten kabul edebilir ve kontrolün başkalarında olduğuna inanabilir. Bu kabulleniş çözüm üretmeyi terk etmeye yol açabilir. Ayrıca gittikçe hevesini kaybeden çalışan bir girdaba girebilir ve bu mutsuzluk çalışanda daha aşikar bir şekilde gözlemlenebilir. Bu noktada yine çalışanların sessiz kalma nedenleri hatırlandığında mevcut ilişkilerini ya da konumunu

koruma güdüsüyle sessiz kalması bir mücadele içerisinde olduğunu gösterebilir ve bu koşullarını koruma kaygısı çalışanın mutluluğu önünde bir engel olarak karşısına çıkabilir. Ses çıkarması durumunda dışlanma ve güvensizlik korkusu yaşayan çalışan yine özellikle karşıt görüşlerini kendine saklama eğilimindedir ve özgürlüğün kısıtlandığı bu örgütsel ortamda çalışanın kendini mutlu hissettiği zamanlar azalabilir.

Örgütsel sessizlik ile iş yerinde mutluluk arasındaki ilişkide umutsuzluk duygusunun rolü incelendiğinde ise örgütsel sessizliğin umutsuzluk aracılığıyla da iş yerinde mutluluğu açıkladığı görülmektedir. Öyle ki, fikirlerini paylaşmayı bırakan, bir şeylerin konuşarak düzeleceğine inanmayan bir çalışan öncelikle umutsuzluk duygusuna kapılmakta ve umutsuzluğun tam aracı rolü ile iş yerinde mutluluğu azalmaktadır. Kaynakların Korunması Kuramından (Hobfoll, 1989) yola çıkarak bu durumun mutluluğun önünde güçlü bir engel olduğu açıklanabilir. Bireyler umut gibi hayata bağlayan değer verdikleri kaynakları koruma hatta arttırma eğilimindedirler. Umut kaynağının varlığı bireyin yaşam enerjisinin yakıtı niteliğindedir. Dolayısıyla örgütsel koşulların bu kaynağı tehdit etmesi ya da tüketmesi çalışanın istenmeyen durumlarla başa çıkma stratejilerine zarar verebilir. Bir diğer deyişle yeni kaynakların edinimde de bir engel niteliğinde olabilir (Yürür, 2011). Aynı zamanda yol açtığı isteksizlik duygusu bireyin çevresi ile olan etkileşimine de zarar verecek kişilerarası iletişimin de zamanla kaybolmasına yol açabilecektir. Diğer bir senaryoda ise iletişim sadece sorunlar ve şikâyetler üzerine olabilir. Ancak iş yerinde geçirilen süre göz önünde bulundurulduğunda çevre ile kaliteli ilişkiler geçirmek ve sorunlardan ziyade olumlu durumlardan bahsetmek pozitif duyguların yeşermesine zemin hazırlayabilir ve mutluluğun kaynağı olabilir. Bu nedenle, umut kaynağının kaybedilmesi mutluluk gibi önemli bir duygu durumunun tehdit altında olması demektir.

Buarastırma ile literatüre ve uygulamaya birtakım önemli sonuçlar kazandırıldığı düşünülmektedir. Öncelikle çalışanın iş yerinde mutlu olabilmesi için örgütü ya da çalışanın kendisini ilgilendiren meselelerde söz hakkının olması, fikirlerini paylaşabilmesi, memnun olmadığı durumları dile getirebilmesi kısaca herhangi bir korku ya da tehdit algılamaksızın özgürce düşüncelerini ifade edebilmesi oldukça önemlidir. Öyle ki, çalışanın fikirlerini paylaşmaktan korkması doğrudan ya da dolaylı olarak örgütün zarar görmesine yol açabilir. Koşulları iyileştirmeye yönelik bir görüşü olan çalışanın bunu ifade etmekten sakınması doğrudan bu zarara atıfta bulunurken kendisi ile ilgili bir mesele de haksız gördüğü bir durumu ifade edememesi çalışanın işten ayrılma ve düşük verim ile çalışmasına kadar gidebilir (Morrison ve Milliken, 2000). Ancak sessizlik yerine katılımcı bir örgüt ikliminin benimsenmesi hem örgüt hem de çalışanlar açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır (örneğin; motivasyon (Gök, 2009), örgüte bağlılık (Shadur vd., 1999), güvenli bilgi paylaşımı (Neal vd., 2000). Aksi taktirde, örgüt ya da çalışanın lehine olacak potansiyel fikirler açığa çıkmayacak ve yok olup gidecektir. Bu durumun da çalışanların gün geçtikçe umutsuzluğa kapılmasına ve örgütte çalışmaktan kendilerini mutlu hissetmemelerine yol açacağı düşünülmektedir. Özellikle çalışanlar arasında kolektif olarak sergilenen sessizlik davranışının örgüt tarafından normlaşmadan

değiştirilmesi ve yeni fikir/görüşlere açık iklim tarzına örgütün teşvik edilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada da birtakım kısıtlar söz konusudur. Araştırmanın yalnızca İstanbul ilinde eğitim, sağlık, pazarlama ve bankacılık sektörlerinde çalışmakta olan beyaz yakalı bireyler üzerinde uygulanması çalışmanın ilk kısıtıdır. Ancak kamu ve özel sektör ayrımı yaparak durumun karşılaştırılmasının sonuçları tartışmak adına faydalı olabileceğini düşündürmektedir. Ayrıca daha geniş bir örnekleme ulaşarak genellenebilir sonuçlara ulaşılabileceği de düşünülmektedir.

Özetle, bu çalışmada, örgütsel sessizlik ve umutsuzluk duygusunun iş yerinde mutluluğun birer öncülü olarak aralarındaki ilişkiyi tespit etmiş ve iş yerinde mutluluk literatürüne katkıda bulunmaya çalışılmıştır. Bu araştırma modeli, iş yerinde mutluluğun bir psiko-sosyal kaynak yokluğu olarak umutsuzluk gibi duygu durumuna bağlı olarak değişebileceğini göstermiştir. Bu sonuçlar ışığında, örgütsel düzeyde gerçekleşen bir durum çalışanın psikolojik kaynağını etkileme yoluyla iş yerinde mutluluk seviyesini açıklamaya yardımcı olmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Abdullah, A. G. K., Ling, Y. L. ve Ping, C. S. (2017). Workplace happiness, transformational leadership and affective commitment, *Advanced Science Letters*, 23(4), 2872-2875.
- Aristotle, (2002). *Nicomachean Ethics*, (Çev. W. D. Ross) Focus Publishing\_R. Pullins Company.
- Basch, J., ve Fisher, C. D. (2000). Affective events-emotions matrix: A classification of work events and associated emotions. In N. M. Ashkanasy, C. E. Härtel, & W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (ss. 36-48). Quorum Books/Greenwood Publishing Group.
- Benz, M. ve Frey, B. S. (2004). Being independent raises happiness at work. *Swedish Economic Policy Review*, ss. 95-134.
- Bilginoglu, E., ve Yozgat, U. (2019). The validity and reliability of the ultra-short measure for work engagement-Turkish form. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2863-2872.
- Carleton, E. L. (2009). Happiness at work: Using positive psychology interventions to increase worker well-being. (Yüksek Lisans Tezi, Saint Mary's University, Kanada).
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- Çavuşoğlu, S. ve Köse, S. (2019). Örgütsel sessizlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (2/yaz), 365-387.
- Çetin, F. ve Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.



- Dağlar, H. (2020). Beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Öğretmenler üzerine bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 2487-2500.
- Darvishmotevali, M. ve Ali, F. (2020). Jobinsecurity, subjectivewell-beingandjobperformance: Themoderatingrole of psychologicalcapital, *International Journal of Hospitality Management*, 87, 1-10.
- Diener, E., Lucas, R. E., &Oishi, S. (2002). Subjectivewell-being: Thescience of happinessand life satisfaction. C. R. Snyder& S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positivepsychology*. Oxford UniversityPress.
- Elayan, M. B. ve Shamout, M. D.(2020).Measuringgen Y'sattitudetowardperceivedhappiness at workplacefromundergraduatesperspective in North CyprusUniversities, *International Journal of Advanced ScienceandTechnology*, 29(7s), 2261-2274.
- Ertekin, İ., Ilgın, H. Ö. ve Ataman Yengin, D. (2018). Örgütsel İletişim Kuramları, *TheTurkish Online Journal of Design, Art andCommunication- TOJDAC*, 8 (2), 297-311.
- Fatima A., Salah-Ud-Din S., Khan S., Hassan M. andHoti H. A. K. (2015) Impact of organizational silence on organizational citizenship behavior: Moderatingrole of procedural justice. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 846- 850.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12 (4),384-412.
- Fisher, C. D., &Noble, C. S. (2004). A Within-personexamination of correlates of performanceandemotionswhileworking. *Human Performance*,17 (2), 145-168.
- Frenking, S. (2016).FeelGood Management as valuabletooltoshapeworkplacecultureanddriveemployeehappiness, *Strategic HR Review*,15(1), 4-19.
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). Thevirtuousorganization: Thevalue of happiness in theworkplace. *Organizational Dynamics*, 33 (4), 379-392.
- Glomb, T. M., Steel, P. D. G. ve Arvey, R. D. (2002). Office sneers, snipes, andstabwounds: Antecedents, consequences, andimplications of workplaceviolenceandaggression (s. 227-259). R. G. Lord, R. J. Klimoski ve R. Kanfer (Eds.) *Emotions in theworkplace: Understandingthestructureand role of emotions in organizationalbehavior*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Gök, S., (2009). Çalışma yaşamının önemli bir sorunu: Örgütsel stres, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 27 (29, 429-448.
- Hayes, A. F. (2015). An indexand test of linearmoderatedmediation. *MultivariateBehavioralResearch*, 50 (1), 1-22.
- Herzberg, F., Mausner, B. andSnyderman, B.B. (1959) Themotivationtowork. John Wiley&Sons, New York.

- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Izgar, A. (2009). Engelli çocuğu olan ailelerin sosyal problem çözme becerileri ve umutsuzluk düzeylerinin incelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya).
- Karayaman, S. (2021). Yönetimde duygusal zekâ ve işyeri mutluluğu ilişkisi: Okul yöneticileri örneği, *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 51-66.
- Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362.
- Korkmaz, E. (2018). The relationship between organizational silence and Allen-Meyer organizational commitment model: A research in the health sector in Turkey, *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (1), 200-213.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers* (Ed. Dorwin Cartwright.). Harpers.
- Liu, Y., Carney, J. L. V., Kim, H., Hazler, R. J. ve Guo, X. (2020). Victimization and students' psychological well-being: The mediating roles of hope and school connectedness, *Children and Youth Services Review*, 108.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, J. B., Norman, S. M. ve Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behaviour*, ss. 387-393.
- Luthans, F., Luthans, K. W. ve Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47 (1), 45-50.
- Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press. New York.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- McCarter, A. K. (2007). The impact of hopelessness and hope on the social work profession, *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 15 (4), 107-123.
- McClelland, D. C. (1974). Testing for competence rather than for intelligence: Reply. *American Psychologist*, 29(1), 59.
- Mehdad, A. ve Iranpour, M. (2014). Relationship between religious beliefs, workplace happiness and organizational commitment, *International Journal of Scientific Management and Development*, 2(10), 562-568.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

- Michael, S. C., Taylor, J. D. ve Cheavens, J. (2000). Hope theory as applied to brief treatments: Problem-solving and solution-focused therapies. C. R. Snyder (Ed.), *Handbook of hope: Theory, measures, and applications*. ss. 151-166.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.
- Moçoşoğlu, B. ve Kaya, A. (2017). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki: Şanlıurfa ili örneği. *Harran Education Journal*, 3(1), 52-70.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2003). Guest editors' introduction: Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations [Editorial]. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1353-1358.
- Mousa, M., Massoud, H. K. ve Ayoubi, R. M. (2020). Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organisational citizenship behaviour. *Employee Relations*, 42(6), 1249-1269.
- Neal A., Griffin, M. A. ve Hart, P. M. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety Science*, 34, 99-109.
- Neve, J.-E. ve Ward, G. W. (2017). *Happiness at work*. World Happiness Report.
- Nierenberg, B., Alexakis, G., Preziosi, R. C. ve O'Neill, C. (2017). Workplace happiness: An empirical study on wellbeing and its relationship with organizational culture, leadership, and job satisfaction. *International Leadership Journal*, 9(3), 2-23.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence: A theory of public opinion. *Journal of Communication*, ss. 43-51.
- Özmen, M. ve Apalı, A. (2018). Muhasebe meslek elemanlarındaki duygusal emek ve işyeri mutluluğu ilişkisi: Burdur örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 21 (2), ss. 274-283.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (1), 26-31.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*. ss. 331-369.
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*. Wiley-Blackwell.

- Pryce-Jones J. ve Lindsay, J. (2014), What happiness at work is and how to use it. *Industrial and Commercial Training*, 46 (3), 130 – 134.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2007) *Management*. (9th Edition), Prentice-Hall, London.
- Rodriguez-Hanley, A., & Snyder, C. R. (2000). The demise of hope: On losing positive thinking. C. R. Snyder (Ed.), *Handbook of hope: Theory, measures, and applications*. s.39–54.
- Salas-Vallina, A., Alegre Vidal, J. (2018). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*
- Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J., Fernández, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context, *Personnel Review*, 46(2), 314–338.
- Seligman, M. E., Maier, S. F., & Geer, J. H. (1968). Alleviation of learned helplessness in the dog. *Journal of Abnormal Psychology*, 73(3, Pt.1), 256–262.
- Shadur, M. A., Kienzle, R., & Rodwell, J. J. (1999). The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement: The importance of support. *Group & Organization Management*, 24(4), 479–503.
- Shaw, W. S., Reme, S. E., Pransky, G., Woisztillo, M. J., Steenstra, I. A., & Linton, S. J. (2013). The pain recovery inventory of concerns and expectations: A psychosocial screening instrument to identify intervention needs among patients at elevated risk of back disability. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(8), 885–894.
- Snyder, C. R. (2000). The past and possible futures of hope. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19 (1), 11–28.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13 (4), 249–275.
- Snyder, C. R., Shorey, H. S., Cheavens, J., Pulvers, K. M., Adams, V. H. III, ve Wiklund, C. (2002). Hope and academic success in college. *Journal of Educational Psychology*, 94 (4), 820–826.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. ve Ullman J. B. (2007). *Using Multivariate Statistics*. (7. Baskı). Pearson.
- Taştan, S., Aydın Küçük, B. ve Işıaık, S. (2020). Towards enhancing happiness at work with the lenses of positive organizational behavior: The roles of psychological capital, social capital and organizational trust, *Postmodern Openings*, 11(2), 192–225.
- Uyaroğlu, E. S. (2019). Örgütsel bağlılığın örgütsel mutluluğa etkisi: Eğitim sektörü örneği, (Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul).

- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Warr, P. (2007). Searching for happiness at work. *The Psychologist*, 20 (12), 726-729.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective event theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, cilt 18, ss. 1-74, Elsevier Science/JAI Press.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel sessizlik ve sonuçları, *The Journal of Social Science*, 1, 1-19.
- Yu, X., Li, D., Tsai, C. H. ve Wang, C. (2019). The role of psychological capital in employee creativity, *Career Development International*, 24(5), 420-437.
- Yürür, Ş. (2011). Öğrenilmiş güçlülük, kıdem ve medeni durumun duygusal tükenmedeki rolü: Kaynakların korunması teorisi kapsamında bir analiz, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1), 107-126.
- Zehir, C. ve Erdoğan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance, 7th International Strategic Management Conference, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.
- Zeynel, E. (2018). Akademisyenlerde psikolojik sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 454-482.

## ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE SİLO SENDROMUNUN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: KATILIM BANKALARI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Mustafa TAŞLIYAN<sup>1</sup>

Kevser ÖZYAŞAR<sup>2</sup>

Ayşe GÖKYAR<sup>3</sup>

### Özet

Bu araştırmanın amacı; katılım bankaları personelinin, işletmelerde departmanlar arası iletişimin ve tüm etkileşimlerin kopuk olması anlamına gelen silo sendromu ve örgütsel sessizlik algılarının performansları üzerine olan etkilerini analiz etmektir (Serrat, 2010, s. 1). Aynı zamanda iki araştırma değişkeninin arasındaki ilişkinin yönünün ve düzeyinin de belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu hedef doğrultusunda Kahramanmaraş il merkezinde faaliyet gösteren tüm katılım bankalarında çalışmakta olan 70 banka personeline anket uygulanmıştır. Anket sonucunda elde edilen veriler SPSS programı ile korelasyon ve regresyon testleri yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre silo sendromunun çalışan performansı üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu tespit edilirken, örgütsel sessizliğin, çalışan performansı ve silo sendromu üzerinde herhangi bir etkisi tespit edilememiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sessizlik, Silo Sendromu, Çalışan Performansı.

## EFFECT OF ORGANIZATIONAL SILENCE AND SILO SYNDROME ON EMPLOYEE PERFORMANCE: A FIELD RESEARCH ON PARTICIPATION BANKS

### Abstract

The purpose of this research; to analyze the effects of the perceptions of participation bank personnel on organizational silence and silo syndrome, which means inter-departmental communication and all interactions are disconnected in enterprises (Serrat, 2010, s. 1). At the same time, it was aimed to determine the direction and level of the relationship between the two research variables. In line with this goal, a questionnaire was applied to 70 bank personnel working in participation banks operating in the city centre of Kahramanmaraş. Data obtained as a result of the survey Correlation and regression tests were performed with the SPSS program. According to the research findings, while silo syndrome has been found to have a negative effect on employee performance, organizational silence has not been found to have any effect on employee performance and silo syndrome.

**Keywords:** Organizational Silence, Silo Syndrome, Employee Performance.

### GİRİŞ

Yaşadığımız yüzyılda her gün yaşanan değişimler ve yenilikler günümüz şartlarında firmaların ayakta kalabilmeleri için koşar adım gelişmeleri takip etmelerini gerektirmektedir. Firmaların temel amacı kâr elde etmektir ve bu amacı gerçekleştirebilmeleri için yalnızca kurum dışındaki gelişmeleri değil aynı zamanda kurum içi değişimleri de takip etmeleri zorunlu hale gelmiştir. İnsan kaynağının etkili dönüşümünün sağlanması, hali hazırda bulunan personelin eğitim ve gelişim faaliyetlerine katılımı desteklenmelidir. Bu gerekliliğin sağlanabilmesi için personelin de

<sup>1</sup> Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, [mustafatasliyan@hotmail.com](mailto:mustafatasliyan@hotmail.com)

<sup>2</sup> Arş. Gör., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, [kevserozyasar@gmail.com](mailto:kevserozyasar@gmail.com)

<sup>3</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, [a.aysecik79@gmail.com](mailto:a.aysecik79@gmail.com)

*düşünceleri alınıp, etkili bir iletişim sistemi ile fikir alışverişinin sağlanması gerekmektedir.*

*Kurumda personelin fikirlerini rahatlıkla paylaşabilmeleri için gerekli ortamın sağlanması ve süreci kolaylaştırıcı aksiyonların alınması büyük önem taşımaktadır. Personelin fikir paylaşımında bulunurken herhangi bir tehdit unsuru ile karşılaşmaları durumunda karşımıza örgütsel sessizlik kavramı çıkacaktır. Aynı zamanda personelin oryantasyon, rotasyon süreçlerinde uyum sağlayıp sağlayamadıkları gözlemlenmeli eksiklikler ve olumsuz bir durum tespit edilir ise gerekli iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır. Günümüz modern yönetim anlayışında personel yönetimi yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır.*

*İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmelerin hedefledikleri amaçlara ulaşabilmeleri için planlama, personelin motivasyonunun sağlanması, geliştirme, değerlendirme ve ücretlendirme aşamalarını içeren insan kaynakları fonksiyonlarının etkili ve verimli olarak kullanımı olarak tanımlanır (Yüksel, 2007). Günümüzde işletmeler için etkin ve verimli insan kaynağının en büyük güç olduğu bilbilmektedir. Bu bakımdan gerekli aksiyonların alınıp personelin hedeflerinin kurumun hedeflerine uyumlaştırılması, personelin kurum içi davranışlarının gözlemlenmesi gerekliliği doğmaktadır. Personelin iş ortamında karşılaştıkları sorunlar performanslarını da büyük oranda etkilemektedir. Kurum içi oryantasyonun sağlanamadığı ortamlarda aidiyet duygusunun gelişmediği gözlemlenmektedir. Aynı zamanda farklı departmanlarda gerek çıkarların ve hedeflerin çatışması gerekse ödüllendirme sisteminin rekabete dayalı olması bu durumu tetiklemektedir. Bu da karşımıza silo sendromu kavramını çıkarmaktadır.*

*Bu araştırmada personelin örgütsel sessizlik ve silo sendromu algılarının performansları üzerine olan etkisini ölçmek amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda örgütsel sessizlik, silo sendromu ve çalışan performansı kavramları açıklanacak olup devamında araştırmanın yöntemi ve alan araştırmasıyla ilgili bulgular ortaya konulup, elde edilen veriler analiz edilip, yorumlanacaktır.*

### 1. LİTERATÜR TARAMASI

Alan yazını incelendiğinde silo sendromu kavramı üzerine az çalışma olmakla birlikte mevcut çalışmaların genellikle örgütsel körlük kavramı ile ele alındığı dikkat çekmektedir. İnşaat sektörü üzerine bir çalışma yapmış olan Gürçay, literatürde silo sendromu ölçeği geliştirilmediği için çalışmasında silo sendromu ölçeğinin uyarlamasını da yapmıştır (Gürçay, 2019, s. 145).

Bezirci'nin çalışmasında liderlik stillerine örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik çerçevesinden bakılmıştır. Çalışma İstanbul'da telekomünikasyon sektöründe çalışmakta olan 372 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler neticesinde çalışanların kurumlara fikirlerini açıkça ifade edebildiklerini, kurumların iletişim kanallarını açık tuttuklarında örgütsel vatandaşlığında olumlu yönde artacağı tespit edilmiştir (Bezirci, 2019:96). Kinter'in araştırma bulgularında ise dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerinde azalmaya sebep olacağı ve çalışanlarda adalet algısına olumlu yönde etki edeceği tespit edilmiştir (Kinter, 2020).

Alparslan ve Kayalar'ın çalışmasında, çalışanların sessizlik davranışının kişilik özelliklerine, kurum yönetimine, alt yönetsel seviyelere ve kurumun genel iletişim yapısına göre farklılık gösterdiği tespiti üzerinde durulmuştur

(Alparslan ve Kayalar, 2012). Örgüt üyeleri sessiz kalarak problemleri, şahsi endişeleri ve memnuniyetsizliklerini ifade etmek yerine bastırırlar. Bu da daha baskıcı kuruluşları ortaya çıkarır (Tayfun ve Çatır, 2013, s. 134). Tayfun ve Çatır çalışmalarında örgütsel sessizliği farklı boyutlarda ele alarak örgütsel sessizlik kavramına başka bir boyuttan bakmamıza olanak sağlamıştır.

Alana katkı sağlayan bir diğer çalışma ise, Al-Ameedee'in Babil üniversitesinde çalışan 238 personel üzerinde yaptığı araştırmadır. Araştırmada personel güçlendirmenin, çalışan performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Al-Ameedee, 2017, s. 67). Gençel ve Akçakanat'ın çalışan performansını psikolojik rahatlık çerçevesinden incelediği çalışmalarında ise psikolojik rahatlığın görev performansı üzerinde herhangi bir etkisi tespit edilemezken bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Gençel ve Akçakanat, 2020, s. 2024).

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 3.

#### 3.1.Silo Sendromu

Silo sendromu, bir kurumda ya da işletmede bir departmanın diğer departmanlarla iletişimde olmadan, bağımsız çalışarak aralarına görünmez bir bariyer koyması ve etkileşim kurmak istememesi olarak tanımlanabilir (Altınay vd., 2012, s. 16).

İş sözlüğünde tanımlanan silo sendromu ise, belirli departmanların ya da sektörlerin aynı şirketteki diğer çalışanlar ile bilgi paylaşmak istemediği bir zihniyettir. Bu tür bir zihniyet genelde çalışma ortamında verimliliği azaltarak, moralleri düşürüp üretken bir şirket kültürünün yok olmasına neden olacaktır (Gleeson, 2013, s. 2).

Silo; tarım, inşaat gibi sektörlerde kullanılan mahsüllerin muhafaza edildiği silindir şeklinde uzun bir gereçtir. Ürünün dışardan gelmesi mümkün zarar ve olumsuz koşullara karşı korunmasını sağlar. Silo kavramı bu nedenle işletmelerdeki yukarıda açıklanan sendromu tanımlamak için kullanılmakta (Gürçay, 2019, s. 36).

Silo sendromu gibi iletişim hatalarının birçok nedeni olabilir. Bunlardan bazıları:

- Farklı departmanlardaki personel için, oluşturulan yarıştıran ödül sistemi,
- Diğer departmandaki yöneticiyle anlaşmazlığa düşen yöneticinin, kendi grubundakileri de kötü niyetle etkilemesi,
- Diğer departmanlardaki tanımadığımız kişiler üzerinde kötü izlenim bırakmaktan korkmak,
- Ekibe yüksek düzeyde hedefler verilip diğer gruplara danışmadan sadece belirtilen sayıya ulaşmalarının istenmesi,
- Ekibe, ekip çalışmasına saygı duymayan, ekiplerde nasıl davranacağını bilemeyen kişilerin liderlik etmesi,
- Çok katı olan ve ekip çalışması desteklemeyen örgütler ([www.growthgps.com/the-silo-syndrome/](http://www.growthgps.com/the-silo-syndrome/) erişim tarihi: 27.02.2021) .



Silo sendromunun görüldüğü işletmelerde çalışanlar kurumun amaçlarından çok kişisel hedeflerine odaklanmaktadır. Silo sendromu çoğunlukla örgüt içindeki departmanlar arası bir problem olarak incelenmiştir. Ama bu sendrom farklı örgütler, disiplinler ve meslek grupları arasında da görülmektedir. Kurumlar arası ya da kurum içinde fark etmeksizin siloların kökeni insan davranışlarıdır. “Silo zihniyeti” terimi sıklıkla kurum içinde ayrılıklara ve gruplaşmalara neden olabilecek ve çoğunlukla bağımsız, iletişimsiz çalışma tarzları meydana getiren iletişim engelleri olarak meydana gelen birey ve grup zihniyetini tanımlamak için kullanılmaktadır (Schein, 1996, s. 9).

Bu olumsuz duruma engel olmak için kurumda ekip çalışmasını teşvik etmenin bazı yolları şöyle sıralanabilir: Ortak bir vizyon oluşturun, ortak bir hedef belirleyip ona ulaşmak için çalışın, ekibi motive edin, motivasyonu artırıcı faaliyetlerde bulunun, yeni düzenlemeler yapın ve ölçün, çalışanlarla iş birliği yapın ve yaratıcılığı destekleyin (Gleeson, 2013, s. 2).

### **3.2.Örgütsel Sessizlik**

Ses düşüncelerin, tecrübelerin, hislerin ifade edilmesi olarak tanımlanır iken, sessizlik bütün bu kavramların tamamen gizlenmesi, ifade edilmemesi olarak tanımlanabilir (Brinsfield vd., 2009, s. 225). Sessizlik, sükût, ortamda sesin bulunmaması durumu (TDK, 2017).

Kurumlar açısında bakıldığında olumsuz bir durum olan sessizlik, personelin kurumdaki problemler ve çöküntüler hakkında bilgisi olsa bile bunu bilinçli olarak gizlemeyi seçmesidir (Çakıcı, 2010). Örgütsel sessizlik ile ilgili çalışmalar gösteriyor ki, çalışanlar problemleri tepe yönetime aktardığında olumsuz tepkiler alacaklarını ve söylediklerinin bir fark yaratmayacağını düşündükleri için kendilerini sessizlik davranışı göstermeye mecbur hissederler (Morrison ve Milliken, 2003, s. 706).

Örgütsel iletişimin etkili şekilde kurulamadığı örgütlerde, örgütsel sessizliğin çözülmesinde bazı eksiklikler ortaya çıkabilir. Çalışanların önemli konulardaki tavsiyeleri, düşünceleri, endişelerini belirtmemeleri ve bu durumun ortaya çıkması nedeni ile organizasyon içi iletişimin kesintiye uğraması ve çalışanların kararlarının bu sonucu, örgütsel sessizliğin oluşma olasılığını artırıyor (Aktaş ve Şimşek, 2015, s. 206).

### **Sessiz Kalma Biçimleri;**

#### **a. Çalışan İtaati**

Çalışan itaati, örgütsel koşullar ve herhangi bir sorgulama yapmadan kabullenmek anlamına gelmektedir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 360).

#### **b. Sağır Kulak Sendromu (Örgütsel Hareketsizlik)**

Personelin memnuniyetsizliklerini özgürce ifade edebilecekleri bir ambiyansa müsaade etmeyen kurumlarda gözlemlenmektedir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 360).

**c. Pasif Kalma ve Razi olma**

Personel mevcut koşullara katlanıp, fikirlerini beyan etmekten kaçınırlar. Mevcut koşulları iyileştirmek için hiçbir girişimde bulunmazlar (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008).

**d. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme**

Geri çekilme türü sessizlik personelin mevcut ortamdan uzaklaşarak olay ve durumla karşısında sessiz kalmayı tercih etmesidir (Van Dyne ve Lepine, 1998).

Sessizlik kurumların gelişmesine, değişime, gelişime uyum sağlamalarına etki eden önemli ölçütlerdendir. Çalışanların bilerek ya da bilmeyerek kendi düşünce, tavsiye ve bilgilerini saklı tutmayı tercih etmeleri, becerilerini sergileyememelerine, iş tatminsizliğine ve işletmeye olan bağlılıklarının azalmasına neden olmaktadır (Erenler, 2010, s. 5).

**3.3.Çalışan Performansı**

Performans geniş perspektifte, hedeflenmiş ve organize edilmiş bir etkinlik sonucu ortaya çıkan nitel veya nicel olarak meydana getiren bir terimdir. Performans, bir çalışanın, örgütün ya da kurumun öncesinde planlanan stratejiler ve bu stratejilere uyumlu standartlara belirli bir süreç sonucu nitel ve nicel bakımdan ulaşmış olduğu nokta olarak tanımlanmaktadır (Tarlığ, 2006, s. 4).

Performans çok bileşenli bir kavramdır ve performansın yönü süreç içinde temel düzeyde ayırt edilebilir. Yani davranışsal angajman sonucu beklenen bir davranıştır. İşletmede insanların davranışsal olarak harekete geçmesinin sonucudur. Performans bir işi başarmak için sergilenir ama sonuç bireyin iş davranışının yönünde oluşur (Borman ve Motowidlo, 1993, s. 90).

Çalışan performansı devamlı bir anlamlandırma, ölçme ve Ar-Ge sürecidir. Teker teker her çalışanın performansının kuruluşun hedeflerine ve genel misyonuna bağdaştırılması gerekir. Çalışan performansında üç bileşen vardır:

- 1-Etkililiğin ve verimliliğin kullanımı,
- 2-Kaynaklar,
- 3-Hedeflere ulaşmak (Poister, 2003).

Çalışanların performansları değerlendirildiğinde iki farklı boyutta incelendiği görülmüştür. Birinci boyut görev performansı iken, ikicisi ise bağlamsal performanstır. Görev performansı teknik konularda ortaya konan işlerin değerlendirilmesi ve iş başarımı kuralları konulması iken, bağlamsal performans kurumsal bağlamda sergilenen davranışlar sonucu ortaya çıkan performans olarak tanımlanır (Uyargil, 2013, s. 2).

Çalışanların performans değerlendirmesiyle çalışan verimliliğinin ilişkisi vardır. Bunun için iş birliğinin belirli oranda öne çıkarılması gerekiyor. Çalışan performansını aynı zamanda performans değerlendirmesi de temsil etmektedir. Ayrıca yönetim ve yürütme içinde incelenen bu çerçevede çalışan performansını artırmada bir ilham aracı olarak kullanılmaktadır (Shirwany, 2020, s. 51).

**4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ**

Metodoloji ve bulgular kısmında, araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, kısıtları, veri toplama araçları, ölçekleri, hipotezleri ve modeli ele alınmıştır.

#### 4.1.Araştırmanın Amacı, Önemi, Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın amacı örgütsel sessizlik ve silo sendromunun çalışan performansı üzerine etkisini ölçmektir. Bunun yanı sıra araştırma değişkenlerinde sosyo-demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmektir.

Araştırma evrenini Kahramanmaraş il merkezinde faaliyet gösteren 6 katılım bankasının toplam 79 banka personeli (il merkezindeki tüm katılım banka sayısı 6 ve bu şubelerde çalışan toplam personel sayısı da 79) oluşturmaktadır. Araştırmaya dahil edilecek örneklem belirlenirken şu formülden yararlanılmıştır (Ural ve Kılıç, 2013, s. 38).

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot \sigma^2}{(N - 1) \cdot H^2 + z^2 \cdot \sigma^2}$$

Evren Büyüklüğü (B) 79; standart sapma ( $\sigma$ ) 0,5; örneklem hatası (H) 0,05 ve %95 güven aralığı ( $z=1,96$ ) değeri formüle edilmiştir. Değer formüle uygulandığında; yeterli örneklem 63 olduğu tespit edilmiştir. 9 personele pandemi nedeni ile esnek çalışma saatlerinin uygulanması neticesinde kalan 70 çalışana anket elden dağıtılmış ve toplanmıştır. Toplamda 53 sayısının yeterli olduğu örneklem grubundan 70 adet anket değerlendirmeye alınmıştır.

Yapılan bu araştırmada, zaman, maliyet, kontrol ve enerji, pandemi şartları gibi kısıtlar olmasına rağmen yeterli sayıdan fazla örneklem elde edilerek analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları örneklemden elde edilen sonuçlar ile sınırlıdır.

#### 4.2.Veri Toplama Araçları ve Kullanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında 70 anket birebir görüşmeler ile elden dağıtılmıştır. Anketler Kahramanmaraş ili merkezinde faaliyet gösteren 6 farklı katılım bankasında beyaz yakalı personele uygulanmıştır. Araştırmada uygulanan ankette katılımcılara demografik (9 adet), örgütsel sessizlik (30 adet), silo sendromu (4 adet) ve çalışan performansını (4 adet) ölçen soru ve ifadeler yer verilmiştir.

Örgütsel sessizlik algısını ölçmek amacıyla; Şehitoğlu ve Zehir (2010), tarafından geliştirilen ve geçerlilik güvenilirlikleri test edilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışan performansını ölçmek için Kirkman ve Rosen (1999), tarafından geliştirilen, Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan “Çalışan Performansı Ölçeği” nin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yine Çöl (2008) tarafından yapılmıştır. Güvenilirlik katsayısı 0.83 olarak belirlenmiştir. Silo sendromu algısını ölçmek amacıyla yeni literatürde bir çalışma bulunamamış bu alanda yapılan çalışmalar incelenmiş, en uygun ölçeğin Jones (2015) tarafından geliştirilen ölçek olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik testi 0.77 olarak tespit edilmiş ve “Silo Sendromu Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeklerde beşli Likert derecelemesi kullanılmış olup, araştırmada elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Programda katılımcıların demografik özelliklerinin tespiti için frekans analizi, örgütsel sessizlik, silo sendromu ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon ve etki ölçmek için ise regresyon analizi yapılmıştır.

#### 4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Kurumlarda örgütsel sessizlik ve silo sendromunun çalışan performansını olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Araştırmanın ana amacı; örgütsel sessizlik ve silo sendromunun çalışan performansı üzerine etkisini ölçmektir.

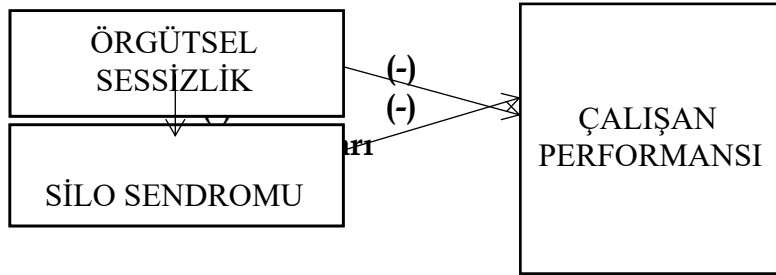
Çalışmanın hipotezleri;

H1:Örgütsel sessizlik, çalışan performansını negatif yönde etkiler.

H2:Silo sendromu, çalışan performansını negatif yönde etkiler.

H3:Örgütsel sessizlik, silo sendromunu negatif yönde etkiler.

Şekil 1. Araştırma Modeli



#### 5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu kısımda araştırma için toplanan veriler analiz edilip değerlendirilecektir.

##### 4.1. Sosyo-Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Anket katılımcısı katılım bankası personellerinin demografik özelliklerini tespit için yapılan frekans analizinin bulguları tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo1. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin frekans Analizi Bulguları

	(N)	(%)		(N)	(%)
<b>Cinsiyetiniz</b>			<b>Medeni Durumunuz</b>		
Erkek	51	72,9	Bekâr	14	20,0
Kadın	19	27,1	Evli	56	80,0
<b>Toplam</b>	<b>70</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>70</b>	<b>100</b>
<b>Yaşınız</b>			<b>Eğitim Durumunuz</b>		
23-29 yaş	18	25,7	Ön Lisans	9	12,9
30-38 yaş	35	50,0	Lisans	52	74,3
39-47 yaş	17	24,3	Lisans Üstü	9	12,9
<b>Toplam</b>	<b>70</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>70</b>	<b>100</b>
<b>Ekonomik Durumunuz</b>			<b>Geliriniz Ailenizin Ekonomisinde Ne Kadar Önemli</b>		
Gelir Giderden Az	10	14,3	Hiç Önemli Değil	5	7,1
Gelir Giderle Dengeli	50	71,4	Önemli Değil	4	5,7
Gelir Giderden Fazla	10	14,3	Kısmen Önemli	11	15,7
			Önemli	30	42,9
			Çok Önemli	20	28,6
<b>Toplam</b>	<b>70</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

<i>Bu Kurumda Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz</i>			<i>Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz</i>		
1yıldan az	10	14,3	1yıldan az	3	4,3
1-3yıl	13	18,6	1-3yıl	10	14,3
4-6yıl	16	22,9	4-6yıl	9	12,9
7-10yıl	13	18,6	7-10yıl	21	30,0
11-15yıl	12	17,1	11-15yıl	15	21,4
16yıl ve üzeri	6	8,6	16yıl ve üzeri	12	17,1
<b>Toplam</b>	<b>70</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

<i>Çalıştığınız İş Eğitim Aldığınız Alan ile mi ilgili</i>		
Hayır	6	8,6
Kısmen	18	25,7
Evet	46	65,7
<b>Toplam</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Tablo 1’de anket katılımcılarının demografik özelliklerinin frekans ve yüzde dağılımları görülmektedir. Tablo 12’ye göre; araştırmaya katılan çalışanların %72,9’u erkek, %27,1’i kadındır. Çalışanların büyük çoğunluğu evli iken (%80), %20’sinin bekar olduğu tespit edilmiştir. Katılım sağlayan bireylerin %50’si 30-38 yaş aralığında iken, %25,7’si 23-29 yaş aralığında, %24,3’ü 39-47 yaş aralığındadır. Araştırmaya katılanların eğitim durumu incelendiğinde %12,9’u önlisans, %74,3’ü lisans, %12,9’u lisansüstü düzeyde eğitim almıştır. Ekonomik düzeylerine bakıldığında çalışanların, %71,4’ünün gelirinin giderle dengeli olduğu, %14,3’ünün gelirinin giderinden az olduğu, %14,3’ünün ise gelirinin giderinden fazla olduğu gözlemlenmektedir. Çalışanların gelirlerinin ailelerinin ekonomik durumu için önemine bakıldığında %7,1’i için hiç önemli olmadığı, %5,7’si için önemli olmadığı, %15,7’si için kısmen önemli olduğu, %42,9’u için önemli olduğu, %28,6’sı için ise çok önemli olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların 14,3’ünün kurumda bir yıldan daha az sürede çalışıyor olduğu, %18,6’sının 1 ila 3 yıl arasında bir süredir kurumda çalıştığı %22,9’unun 4 ila 6 yıl arasında, %18,6’sının 7 ila 10 yıl arasında 17,1’inin 11 ila 15 yıl arası 8,6’sının ise kurumda 16 yıl ve üzeri süredir çalıştığı gözlemlenmektedir. Çalışanların %4,3’ünün 1 yıldan az süredir iş hayatında olduğu, %14,3’ünün 1 ila 3 yıldır, %12,9’unun 4 ila 6 yıldır, %30,0’unun 7 ila 10 yıldır, %21,4’ünün 11 ila 15 yıl, %17,1’inin 16 yıl ve üzerinde bir süredir çalışma hayatında oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların %8,6’sının eğitim aldığı alanda çalışmadığı, %35,7’sinin kısmen eğitim aldığı alanda çalıştığı, büyük çoğunluğunu olan %65,7’sinin ise eğitim aldığı alanda çalıştığı tespit edilmiştir.

### 4.2. Güvenilirlik Analizi Bulguları

Araştırma kapsamında örgütsel sessizlik, silo sendromu ve çalışan performansını ölçmek adına kullanılan ölçekler için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Güvenilirlik Analizi

Kullanılan ölçekler (a)	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha Katsayıları
Örgütsel Sessizlik	30	,850
Silo Sendromu	4	,874
Çalışan Performansı	4	,852

Tablo 2 incelendiğinde, örgütsel sessizlik, silo sendromu ve çalışan performansına ilişkin Cronbach's alfa (a) katsayıları 0,70'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Sosyal Bilimler alan yazını incelendiğinde ölçeklerin güvenilirliğinin kabul edilmesi için yeterli katsayıya sahip olduğu tespit edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

#### 4.3. Hipotez ve Testlere İlişkin Bulgular

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin, etkilerin yönünü ve düzeyini tespit etmek için korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 3. Ankette Kullanılan Ölçeklere Yönelik Korelasyon Analizi (N=70)

Değişkenler	1	2	3
Örgütsel Sessizlik(1)	1		
Silo Sendromu(2)	,141 ,243	1	
Çalışan Performansı(3)	-,065* ,594	,344 ,004	1

\*\*p<0,01, \*p<0,05; n=70

Örgütsel sessizlik, silo sendromu ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Silo sendromu ve çalışan performansı arasında ( $r = -0,065$ ;  $p > 0,05$ ) negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır.

Tablo 4. Örgütsel Sessizliğin Çalışan Performansına Etkisi

BAĞIMLI DEĞİŞKEN	BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN Örgütsel sessizlik
R <sup>2</sup>	,004
F	,287
Çalışan Performansı	$\beta$ -,065 $p$ ,594

Yapılan analiz sonuçlarına göre, çalışan performansında %1'lik değişkenliğin ( $R^2 = ,004$ ) bağımsız değişken örgütsel sessizlik tarafından açıklandığı görülmektedir. Bulgulara göre, çalışan performansı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde örgütsel sessizlikten etkilenmemektedir ( $F = ,287$ ). " $\beta$ " değerlerine (regresyon katsayısı) göre; örgütsel sessizlikte meydana gelen bir birimlik artışın çalışan performansı üzerinde bir azalış sağlamadığı

görülmektedir ( $p>0,05$ ). Bu bulgular neticesinde, “Örgütsel sessizlik, çalışan performansını negatif yönde etkilemektedir” ifadesiyle test edilmeye çalışılan H1 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5: Silo Sendromunun Çalışan Performansına Etkisi

<i>BAĞIMLI DEĞİŞKEN</i>	<i>BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN</i>
	<i>Silo Sendromu</i>
$R^2$	,118
F	9,104
Çalışan Performansı	$\beta$ ,344
	$p$ ,004

Yapılan analiz sonuçlarına göre, çalışan performansında %1’lik değişkenliğin ( $R^2=,118$ ) bağımsız değişken silo sendromu tarafından açıklandığı görülmektedir. Bulgulara göre, çalışan performansı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde silo sendromundan etkilenmektedir ( $F=9,104$ ). “ $\beta$ ” değerlerine (regresyon katsayısı) göre; silo sendromunda meydana gelen bir birimlik artışın çalışan performansı üzerinde bir azalış sağladığı görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu bulgular neticesinde, silo sendromu, çalışan performansını negatif yönde etkilemektedir” ifadesiyle test edilmeye çalışılan H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6. Örgütsel Sessizliğin Silo Sendromu Üzerine Etkisi

<i>BAĞIMLI DEĞİŞKEN</i>	<i>BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN</i>
	<i>Örgütsel sessizlik</i>
$R^2$	,020
F	1,387
Silo Sendromu	$\beta$ ,141
	$p$ ,243

Yapılan analiz sonuçlarına göre, silo sendromunda %1’lik değişkenliğin ( $R^2=,020$ ) bağımsız değişken örgütsel sessizlik tarafından açıklandığı görülmektedir. Bulgulara göre, silo sendromu istatistiksel olarak anlamlı düzeyde örgütsel sessizlikten etkilenmemektedir ( $F=,141$ ). “ $\beta$ ” değerlerine (regresyon katsayısı) göre; örgütsel sessizlikte meydana gelen bir birimlik artışın silo sendromu üzerinde bir azalış sağlamadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Bu bulgular neticesinde, “Örgütsel sessizlik, silo sendromunu negatif yönde etkilemektedir” ifadesiyle test edilmeye çalışılan H3 hipotezi reddedilmiştir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz dünyasında kurumlar yeniliğe açık ve sürekli gelişim içinde olmak zorundadırlar. Hem kurum içi hem de kurum dışı iletişim bu süreçte büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin yaptığı en büyük hatalardan biri ise kurumun dış ilişkilerine ve iletişimine büyük ihtimam gösterirken kurum içi iletişimi yok saymalarıdır. Çalışanların fikirlerini rahatça paylaşabildikleri ortamda gelişme kaçınılmazdır. Ayrıca bu durum örgütsel aidiyeti ve motivasyonu da artırmaktadır. Görüşlerin önemsenmediği baskıcı yönetimlerde zamanla çalışanlar fikirlerini belirtmekten çekinmekte ve kurumdaki kopuşlar yaşanmaktadır. Ayrıca takım çalışması ruhu yansıtılmadığı için kurum içi

gruplaşmalar da kaçınılmaz olmaktadır. İş ortamında bu gibi sorunların ortaya çıkması silo sendromu kavramının araştırılması gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu kavramın çalışanların iş görme tutumunu ne kadar etkilediğini ölçmek için de çalışan performansı kavramı ile birlikte araştırılmıştır. Aynı zamanda çalışanların üstlerine ve iş arkadaşlarına görüşlerini bildirmekten çekinmeleri sonucu ortaya çıkan örgütsel sessizlik kavramının silo sendromu ve çalışan performansına etkilerini belirlemek amacıyla araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırmada örgütsel sessizlik ve silo sendromunun, çalışan performansı üzerine etkisini incelemek için Kahramanmaraş ili merkezinde faaliyette bulunan tüm katılım bankalarının çalışanlarına (70) anket uygulanmıştır. Örgütsel sessizlik, silo sendromu ve çalışan performansını ölçmek için güvenilirlik ve geçerlilikleri kanıtlanmış otuz sekiz ifadeden meydana gelen üç ölçekten yararlanılmıştır. Aynı zamanda ankette katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla dokuz soru sorulmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre, silo sendromunun çalışan performansını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Aynı zamanda örgütsel sessizliğin silo sendromu ve çalışan performansı üzerine herhangi bir etkisi tespit edilememiştir. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre H1 ve H3 hipotezleri reddedilirken, H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Silo sendromu kavramı yeni yeni ortaya çıkmaya başlayan bir kavram olmasına rağmen daha önce yapılmış çalışmalardan Gürçay'ın çalışmasının sonucunda karşımıza çalışanların örgüt iklimi algısının olumlu yönde geliştirilmesiyle silo sendromunun da azalacağı sonucu tespit edilmiştir. Araştırma sonucundan hareketle silo sendromunun etkisinin azaldığı ya da ortadan kalktığı işletmelerde çalışan performansının da olumlu yönde etkileneceği düşünülmektedir. Çalışanların iş ortamında sergiledikleri performansın ölçülmesi gerekli iyileştirmelerin yapılması için önemlidir. Çalışanların performanslarını sergileyebilmelerinde iki unsur önemlidir; motivasyon ve yetenek (Akyol, 2015, s. 71). İş görenlerin motivasyonlarının artırılabilmesi ve yeteneklerini rahatlıkla sergileyebilmeleri için çalışanların uyum içinde çalışması gruplaşmaların ortadan kaldırılması gerekir. Buna göre işletmelerin bu konularda gerekli iyileştirmeler için adım atmaları uzun ve kısa vadede büyük fayda sağlayacaktır. Alan yazında katılım bankacılığı sektöründe silo sendromu ve örgütsel sessizlik konularında daha önce yapılmış bir çalışma olmadığı dikkat çekmiştir. İleride yapılacak araştırmalarda, araştırma değişkenlerinin farklı il ve bölgelerde, farklı sektörlerdeki etkileri gözlemlenebilir. Özellikle bankacılık sektörü gibi departmanlaşmanın ve departmanlar arası rekabetin yoğun olduğu sektörlerde silo sendromu kavramının performansa etki derecesinin ve öneminin tespiti, sektör yöneticilerine yol göstermesi açısından oldukça önemlidir. Araştırmaya farklı değişkenler eklenerek araştırmanın kapsamının genişletilmesi alan yazına katkı sağlayacaktır. Bu aksiyonların alınması araştırma sonuçlarının genellemesinin yapılabilmesi adına fayda sağlayabilir.



## KAYNAKÇA

- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyumunu ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü, *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230.
- Akyol, S. (2015). Strateji, Liderlik ve Çalışan Performansı, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul.
- Altınay, A., Mercan N., Aksanyar Y. ve Sert S. (2012). İşletme körlüğü, silo sendromu ve çözüm önerisi olarak örgütsel zeka, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 19.
- Alparslan, A., Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 136-147.
- Al-Ameedee I., M., R. (2017). The impact of employee empowerment on employee performance: an empirical study at the university of Babylon, University Of Turkish Aeronautical Association The School Of Social Sciences, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bezirci, S.(2019). The Relationship Between Leadership Styles, Organizational Silence and Organizational Citizenship Behaviour (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 116.
- Borman, W.C. ve Motowidlo, S.J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance: personnel selection in organizations*. New York: jossey-bass.
- Chad, B., Edwards M. ve Greenberg, J.(2009). *Voice and silence in organizations: historical review and current conceptualizations*, 225.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği, neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Erenler, E. (2010). Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: turizm sektöründe bir alan araştırması. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gençel, B. ve Akçakanat, T. (2020). Psikolojik Rahatlığın Bilgi Paylaşımı, Çalışmaya Tutkunluk Ve Çalışan Performansı Üzerine Etkisi, *Itobiad: Journal Of The Human & Social Science Researches*, 9(3), 2011-2038.
- Gleeson, B. (2, October 2013). *The silo mentality: How to breakdown the barriers*. <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2013/10/02/the-silo-mentality-how-to-break-down-the-barriers/?sh=27d7b34b8c7e>
- Growthgps. (23, Ekim 2017). The Silo Syndrome. <https://www.growthgps.com/the-silo-syndrome/>
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yönetim-Analiz*, Ankara: Seçkin Yayın.

- Gürçay, G.(2019). Örgütsel körlük, silo sendromu ve örgüt iklimi ilişkisi: inşaat sektöründe bir araştırma (Doktora Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,145.
- Jones B. A. (2015). Benchmarking Organizational Resilience: A Cross-Sectional Comparative Research Study (Yayımlanmamış Doktora Tezi). New Jersey City University, New Jersey.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2008), *Örgütsel davranışta seçme konular – organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar*. Ankara: İlke Yayınevi, 167.
- Kinter, O. (2020). Liderlik Tarzları Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Adalet ve Kuşak Farklılıklarının Etkisi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 303.
- Kirkman, B. L., ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Milliken, F. J. ve Morrison, W. (2003). Shades of silence: emerging themes and future directions for research on silence in organizations, *Journal Of Managements Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Öznur, Y. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Pinder, C. C. ve Harsos,P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence responses to perceived injustice research in personnel and, *Human Research Management*, 20, 331- 369.
- Poister, T. H. (2003). *Managing and measuring performance in public and nonprofit organizations*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Serrat, O. (2010). *Knowledge Solutions : Bridging Organizational Silos*. Singapore: Springer, 1140.
- Schein, E.(1996). Three cultures of management: the key to organizational learning sloan management review, 38.
- Shirwany, G. M. R. (2020). The Influence Of Human Resource Management Practices On Employee Performance In The Telecom Industry Of The North Of Iraq And Turkey (Master Thesis). Van Yuzuncu Yıl University Graduate School Of Social Sciences Department Of Business Administration, Van, 88.
- Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi, *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Tarlıg, Y. T. (2006), Performans değerlendirme süreci ile performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumunu belirlemeye yönelik bir araştırma (Yüksek lisans tezi). YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tayfun, A. ve Çatir O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-136.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel araştırma süreci ve spss ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Uyargil, C. (2013). *Performans yönetimi sistemi bireysel performansın planlanması değerlendirilmesi ve geliştirilmesi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Van, D. L. ve Lepine, J. A. (1998). Helping and voice extra-Role Behaviors: Evidence Of Construct and predictive validity, *Academy Of Management Journal*, 41, 108- 119.

## ÖZ-YETERLİLİĞİN İŞ STRESİNE OLAN ETKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACILIK ROLÜNÜN İNCELENMESİNE YÖNELİK MODEL ÖNERİLERİ

Aysun DOĞAN<sup>1</sup>  
Hakkı Okan YELOĞLU<sup>2</sup>

### Özet

Bu araştırmanın amacı, iş süreçlerini etkileyen, öz-yeterlilik, iş stresi algısı ve algılanan örgütsel destek gibi bireysel değişkenler arasındaki ilişkiyi belirleyerek bir model önerisi geliştirmektir. Araştırma modelinin sınanması için rasgele örnekleme yöntemiyle 456 çalışana ulaşılmıştır. Demografik veriler incelendiğinde cevaplayanların %53'ü erkek, %66'sı evli, %67'si özel sektörde çalışmakta ve %90'ı lisans ve lisans üstü eğitim düzeyine sahiptir. Veri toplama aracı olarak yapılandırılmış soru formu kullanılmıştır. Soru formunun birinci bölümünde demografik bilgilere yönelik sorular ve ikinci bölümünde araştırma değişkenlerini test etmek için daha önce geliştirilmiş ve Türkçe geçerlilik ve güvenilirlikleri yapılmış olan ölçekler yer almaktadır. Elde edilen veriler ilgili paket program kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda, öz-yeterliliğin iş stresi üzerindeki etkisinin negatif ve anlamlı olduğu, öz-yeterliliğin iş stresi üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin tam aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Öz-yeterlilik, iş stresi, algılanan örgütsel destek

## MODEL RECOMMENDATION FOR EXAMINING THE MEDIATION ROLE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON THE EFFECT OF SELF-EFFICACY ON JOB STRESS

### Abstract

The purpose of this study is to develop a model proposal by determining the relationship between individual variables affecting work processes, such as self-efficacy, perception of job stress, and perceived organizational support. In order to test the research model, 456 employees were reached using the random sampling method. When the demographic data are examined, 53% of the respondents are male, 66% are married, 67% work in the private sector, and 90% have undergraduate and postgraduate education level. A structured questionnaire was used as a data collection tool. The first part of the questionnaire includes questions about demographic information and the second part includes scales that were previously developed to test the research variables and whose validity and reliability in Turkish were made. The data obtained were analyzed using the related package program. As a result of the findings obtained in the study, it was determined that the effect of self-efficacy on job stress was negative and significant, and perceived organizational support had a full mediating role in the effect of self-efficacy on job stress.

**Keywords:** Self-efficacy, job stress, perceived organizational support

### 1. GİRİŞ

Çalışma ortamları insanların zamanının önemli bir kısmını geçirdikleri yerlerdir. Çalışılan ortamın özelliği, çalışma arkadaşları ile uyum, yapılan işi sevme,

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Başkent Üniversitesi, [aysundogan@baskent.edu.tr](mailto:aysundogan@baskent.edu.tr)

<sup>2</sup> Prof. Dr., Başkent Üniversitesi, [okany@baskent.edu.tr](mailto:okany@baskent.edu.tr)

bireysel özellikler ve örgütsel yapı gibi pek çok faktör 'birey-iş' ilişkini etkilemektedir. Etkileşimlerin yoğun olduğu çalışma ortamlarında, bireysel özellikler ve algılama farklılıkları iş ilişkili değişkenleri doğrudan etkileyerek sonucu değiştirme potansiyeline sahiptir. Özyeterlilik, çalışanların değiştirilebilir ve geliştirilebilir bireysel özelliklerinden biridir. Bireyin, başarabilme, yapabilme yeterliliğine yönelik inancını ifade eden özyeterliliğin düşük ya da yüksek olması iş ile ilgili pek çok faktörü etkileme potansiyeline sahiptir. Bir çalışanın özyeterlilik düzeyi yaptığı işe ve iş ortamına yönelik stresi algılama durumunu, örgütsel desteği algılama durumunu değiştirebilmektedir. Bu bağlamda, bu araştırmanın temel motivasyonu iş süreçlerini etkileyen, öz-yeterlilik, iş stresi algısı ve algılanan örgütsel destek gibi bireysel değişkenler arasındaki ilişkiyi belirleyerek bir model önerisi geliştirmektir. Bu modelde ortaya konulacak ilişki yapısının, diğer teorik araştırmalara ve insan kaynakları uygulamalarına katkı sağlayacağını düşünmekteyiz.

### 1.2. Araştırmanın Kavramsal Çerçevesi

Araştırmada ele alınan iş stresi değişkeninin kökeni incelendiğinde, stresin insan üzerindeki etkileri bağlamında Selye (1956) tarafından ele alındığı görülmektedir. İş stresi, çalışma ortamında bireyin dayanma gücünü aşan ve birey tarafından tehdit olarak algılanan ilişkiler bütünüdür. (Lazarus, 1985). Her ne kadar zaman içerisinde meslekler, iş yapma şekilleri, çalışma ortamları değişse de stresin tamamen yok edilemeyeceği gerçeği, iş stresi kavramının günümüzde halen önemini korumasındaki en önemli faktördür. İş stresi kavramı nedenleri, sonuçları ve baş etme yöntemleri bağlamında ele alındığında iş stresine yapılabilecek müdahalelerin kapsayıcı bir özellik taşıdığını söyleyebiliriz. İş stresine yönelik yapılabilecek müdahaleler; (1) iş stresi risk faktörlerini en aza indirmek ya da tamamen ortadan kaldırmak, (2) çalışanların strese karşı dayanıklılığını arttırmak ve (3) iş stresi sonrası tedavi seçeneklerini sunmak şeklinde kategorize edilmektedir (Barling, Kelloway ve Frone, 2005, s. 604). Çalışanların strese karşı baş etme becerilerinin geliştirilmesi, diğer iki yöntem ile kıyaslandığında daha etkili ve kalıcı bir seçenek olarak görünmektedir. Çünkü bir şeyi önleme maliyeti, tedavi etme maliyetinden düşüktür. Aynı çalışma ortamlarında farklı iş stres düzeyinde bireylerin olması, bireyin çevresel değişimlere karşı kendi bilişsel kalıplarını değiştirebilmesi, uyum sağlayabilmesi olarak ifade edilen *bilişsel esneklik* (Dennis ve VanderWal, 2010) kavramına işaret etmektedir. Bilişsel esnekliği yüksek olan bireylerin problem çözme becerilerinin yüksek (Bilgin, 2009) ve stres düzeylerinin daha düşük (Altunkol, 2011) olduğu belirtilmektedir. Bilişsel esneklik ile ilişkili olan özyeterlilik kavramı, bireyin, arzulanan sonuçlara ulaşabilmek için gerekli olan davranışları sergileyebilme ve faaliyetleri organize edip başarılı olarak yapma yeteneğine olan inancı olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1986, s. 391). Bandurra (1977), öz yeterliliğin kişisel bir özellik değil, belirli durumlarda değişebilen bir davranış olduğunu düşünmektedir. İş ortamındaki değişen koşullara uyum sağlayan bireylerin öz-yeterlilikleri daha yüksek olduğu için iş stresini daha başarılı yönetmeleri olasıdır. Bu bağlamda araştırmanın birinci temel hipotezi öz-yeterliliğin iş stresi üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu şeklinde oluşturulmuştur.

**H<sub>1</sub>: Öz-yeterliliğin iş stresi üzerinde anlamlı etkisi vardır.**

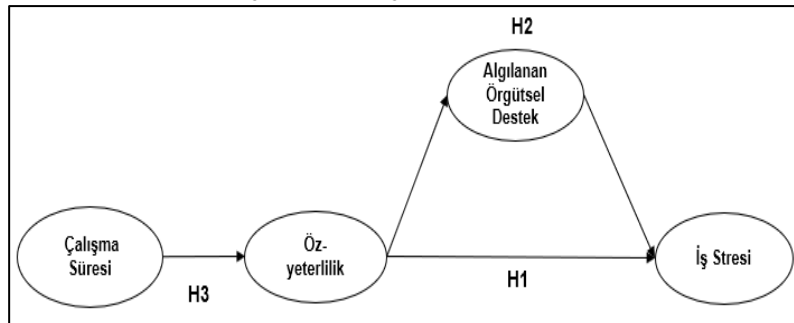
Öz-yeterlilik ile iş stresi arasındaki ilişkiyi etkileme potansiyeline sahip bir başka bireysel değişken ise bireyin algıladığı örgütsel destek olabilmektedir. Algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanına önem vermesi, çalışanın iyiliğini önemsemesi ve örgütün çalışanları için gönüllü faaliyetler gerçekleştirdiğine dair duygular olarak ifade edilmektedir (Eisenberger vd., 1986, s. 500). Diğer bir ifadeyle çalışanların algıladıkları örgütsel destek, iş görenlerin örgüt için harcadıkları emeklerin sonucunda örgüt tarafından kendilerine gösterilen saygı ve yardımları (maddi ve manevi destek) ifade eder (Sıgır ve Basım, 2006, s.136). Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin olumlu olması, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlamaktadır (Özdevecioğlu, 2003, s. 116). Örgüt tarafından desteklendiğini düşünen birey iş ile ilgili karşılaştığı stresörler ile daha kolay baş edebilme inancına sahip olacaktır. Buradan hareketle, algılanan örgütsel desteğin öz-yeterliliği artırıcı, iş stresini azaltıcı yönde etkisinin olduğunu söyleyebiliriz. Bu bağlamda araştırmanın ikinci temel hipotezi öz-yeterliliğin iş stresi üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü olduğu şeklinde oluşturulmuştur.

**H<sub>2</sub>: Öz-yeterliliğin iş stresi üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü anlamlıdır.**

Çalışma ortamında öz-yeterliliği etkileyen bireysel bileşenlerden birinin de çalışanın iş tecrübesidir. Bandura (1994), öz-yeterliliğin; ustalık tecrübesi, temsili deneyim, sözel ikna, fiziksel ve duygusal durum olmak üzere farklı şekilde oluştuğunu belirtmektedir. Uсталık tecrübesi engeller karşısında ısrarcı olarak çabalamaya devam edebilme davranışdır ve çalışma ortamındaki deneyimi ifade etmektedir. İş tecrübesi öz-yeterliliğin gelişmesine katkı sağlamaktadır (Klassen ve Chiu, 2010). Bu doğrultuda araştırmanın üçüncü temel hipotezi çalışma süresinin öz-yeterlilik üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu yönünde oluşturulmuştur.

**H<sub>3</sub>: Toplam çalışma süresinin öz-yeterlilik üzerindeki etkisi anlamlıdır.**

Bu çalışmada, öz-yeterlilik, iş stresi ve örgütsel destek değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik bir model geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Şekil 1’de yer alan araştırma modeli oluşturulmuştur.

**Şekil 1. Araştırma Modeli**

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma değişkenleri özelliği nedeniyle belirli bir sektör ve iş kolunun tercih edilmesi önem arz etmediği için araştırma katılımcıları farklı sektör ve iş kollarında çalışan bireylerden oluşturulmuştur. Veriler Türkiye'nin farklı illerinde çalışan bireylerden toplanmıştır. Araştırma anketi araştırmacıların sosyal ağında yer alan çalışan kişilere gönderilmiştir. Anket geri dönüşlerinde yapılan incelemeler sonucunda eksik ve tutarsız bilgiler içeren anketler örneklemiden çıkarılmıştır ve 456 çalışan araştırmaya dahil edilmiştir. Demografik veriler incelendiğinde cevaplayanların %53'ü erkek, %66'sı evli, %67'si özel sektörde çalışmakta ve %90'ı lisans ve lisans üstü eğitim düzeyine sahiptir.

### 2.2. Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak yapılandırılmış soru formu kullanılmıştır. Soru formunun birinci bölümünde demografik bilgilere yönelik sorular ve ikinci bölümünde araştırma değişkenlerini test etmek için daha önce geliştirilmiş ve Türkçe geçerlilik ve güvenilirlikleri yapılmış olan ölçekler yer almaktadır. Soru formumevcut pandemi koşullarından dolayı elektronik ortamda hazırlanarak cevaplayanlardan doldurmaları istenmiştir. Araştırma için Başkent Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma Kurulundan onay alınmıştır.

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, gerekli ölçek kullanım izinleri alındıktan sonra House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilen ve Efeoğlu (2006) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılan İş Stresi Ölçeği (JobStressScale);

Aypay (2010) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılan 'Genel Öz Yeterlilik' ölçeği ve Stassen ve Ursel (2009) tarafından geliştirilen ve Turunç ve Çelik (2010) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılan 'Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği' kullanılmıştır.

#### 2.3.1. Ölçeklerin Güvenilirlik ve İç Tutarlılık Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve iç tutarlılık düzeylerinin belirlenmesinde Cronbach Alpha ( $\alpha$ ), birleşik güvenilirlik (CR=CompositeReliability) ve açıklanan ortalama varyans (AVE=AverageVarianceExtracted) katsayıları hesaplanmıştır. Birleşik güvenilirlik katsayılarının (CR)  $\geq 0,70$  ve  $\alpha \geq 0,70$  olması iç tutarlılık güvenirliliğinin sağlandığını; açıklanan ortalama varyans değerinin de (AVE)  $\geq 0,50$  olması ise birleşme geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2006). Bu değerlere ilişkin veriler Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1. Ölçeklerin Güvenilirlik ve İç Tutarlılık Düzeyleri**

Model Değişkenleri	Madde Sayısı	Analiz Öncesi			Madde Sayısı	Analiz Sonrası		
		$\alpha$	CR	AVE		$\alpha$	CR	AVE
Öz-yeterlilik	10	0.89	0.90	<b>0.46</b>	8	0,89	0,89	0,50
Algılanan Örgütsel Destek	10	0.86	0.88	<b>0.46</b>	9	0,88	0,89	0,51
İş Stresi	6	0.82	0.82	<b>0.45</b>	5	0,83	0,84	0,51
Model Uyum değerleri $\chi^2/sd=1,97$ CFI=0,99 SRMR=0,04 RMSEA=0,05 PClose=0,432								

### 3. BULGULAR

Araştırma değişkenlere ait ortalama, standart sapma değerleri, çarpıklık-basıklık ve korelasyon ilişkileri Tablo 2’de görülmektedir.

**Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyonlar**

	1	2	3	4	Ort.	Sdt. Sap.	Çarp.	Bask.
1. Özyeterlilik	1				4.15	0.54	-.17	-.54
2. Algılanan Örgütsel Destek	.38**	1			3.46	0.75	-.15	-.42
3. İş Stresi	-.18**	-.44**	1		2.54	0.90	.32	-.43
4. Toplam Çalışma Süresi	.11*	-.04	.03	1	12.13	7.89	.64	.75

n=456 \*p≤0.05 \*\*p≤0.01

Değişkenler arası ilişkileri ortaya koyan korelasyon analizi sonuçlarına göre öz-yeterlilik ile iş stresi arasında düzeyinde ters yönde anlamlı ilişki ( $r(454) = -.18, p < 0,01$ ); algılanan örgütsel destek ile düzeyinde aynı yönde anlamlı ilişki ( $r(454) = .38, p < 0,01$ ) ve toplam çalışma süresi ile düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir ( $r(454) = .11, p < 0,05$ ). İş stresi ile algılanan örgütsel destek arasındaters yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r(454) = -.44, p < 0,01$ ). Bu bulguların araştırmanın kuramsal kısmında beklenen ilişkiler ile uyumlu olduğu görülmektedir. Aracılık etkisine modellere ait toplam etkiler Tablo 3’te yer almaktadır. Toplam etkinin doğrudan ve dolaylı etkinin toplamı olduğu anlamına geldiğinden dolaylı etkiler ise Şekil 2’de yer almaktadır. Tablo 3 incelendiğinde hem ana modelde hem de alt modellerde öz-yeterliliğin iş stresi üzerindeki etkisi negatif yönlü ve anlamlı olarak görülmektedir. Elde edilen bulguların yine ele alınan yazınla ilgili olduğu söylenebilir. Etkiler alt modeller bazında incelendiğinde bekarlara ait modelde toplam etkinin en yüksek, evlilere ait modelde ise toplam etkinin en düşük olduğu görülmektedir. Elde bulgulara göre H<sub>1</sub> hipotezinin desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır.



**Tablo 3. Modellere Ait Toplam Etkiler**

	Etki	Std. Hata	t	p	ALGA	ÜLGA
ANA MODEL	-0,295	0,077	-3,855	0,000	-0,446	-0,145
Erkek	-0,260	0,110	-2,351	0,020	-0,477	-0,042
Kadın	-0,287	0,107	-2,678	0,008	-0,498	-0,076
Bekar	-0,446	0,124	-3,602	0,000	-0,691	-0,202
Evli	-0,202	0,097	-2,075	0,039	-0,394	-0,010

ALGA= Alt Limit Güven Aralığı ÜLGA= Üst Limit Güven Aralığı

Şekil 2’de izlenen özet bulgulara göre tüm modellerde algılanan örgütsel desteğin iş stresi üzerindeki etkisi negatif ve anlamlıdır. Öz-yeterliliğin ise algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre hem ana modele hem demografik değişkenler bazında incelenen alt modellerde öz-yeterliliğin iş stresi üzerinde algılanan örgütsel desteğin tam aracılık rolü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ana model incelendiğinde; çalışma süresinin öz-yeterlilik üzerinde anlamlı bir etkisinin; alt modeller incelendiğinde ise sadece evli çalışanlarda anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Aracılık (Dolaylı) etkilerinin anlamlı olup olmadığı için bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bootstrap yöntemine göre sıfır değeri bootstrap üst ve alt limitlerinin dışındaysa aracılık etkisinin anlamlı olduğu yönünde yorum yapılabilir. Dolayısıyla Şekil 2 incelendiğinde dolaylı etkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Doğrudan etkilerin anlamlı olmamasından dolayı tam aracılık etkilerin varlığı yine Şekil 2’den takip edilebilmektedir. Yine, elde edilen sonuçlara göre H<sub>2</sub> hipotezinin desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Ana modele göre, çalışma süresinin öz-yeterlilik üzerinde etkisinin anlamlı olduğu sonucu doğrultusunda H<sub>3</sub> hipotezinin de desteklendiği yorumu yapılabilir. Ancak, alt modellerde bu hipotez test edildiğinde sadece bekarlarda anlamlı olması hipotezin kısmen de destekleneceği şeklinde de yorumlanabilir.

Şekil 2. Ana ve Alt Modellere İlişkin Bulgular

ANA MODEL	
<p>Çalışma Süresi <math>\rightarrow</math> Öz-yeterlilik <math>\rightarrow</math> İş Stresi</p> <p>Algılanan Organizel Destek <math>\rightarrow</math> İş Stresi</p> <p>Çalışma Süresi <math>\rightarrow</math> İş Stresi</p>	<p>Etki BootSH BootALGA BootULGA</p> <p>-0,274 ,041 -,359 -,199</p>
Cinsiyet = Erkek	
<p>Çalışma Süresi <math>\rightarrow</math> Öz-yeterlilik <math>\rightarrow</math> İş Stresi</p> <p>Algılanan Organizel Destek <math>\rightarrow</math> İş Stresi</p>	<p>Etki BootSH BootALGA BootULGA</p> <p>-0,229 ,052 -,335 -,132</p>
Cinsiyet = Kadın	
<p>Çalışma Süresi <math>\rightarrow</math> Öz-yeterlilik <math>\rightarrow</math> İş Stresi</p> <p>Algılanan Organizel Destek <math>\rightarrow</math> İş Stresi</p>	<p>Etki BootSH BootALGA BootULGA</p> <p>-0,330 ,065 -,467 -,210</p>
Medeni Durum = Bekar	
<p>Çalışma Süresi <math>\rightarrow</math> Öz-yeterlilik <math>\rightarrow</math> İş Stresi</p> <p>Algılanan Organizel Destek <math>\rightarrow</math> İş Stresi</p>	<p>Etki BootSH BootALGA BootULGA</p> <p>-0,339 ,071 -,486 -,207</p>
Medeni Durum = Evli	
<p>Çalışma Süresi <math>\rightarrow</math> Öz-yeterlilik <math>\rightarrow</math> İş Stresi</p> <p>Algılanan Organizel Destek <math>\rightarrow</math> İş Stresi</p>	<p>Etki BootSH BootALGA BootULGA</p> <p>-0,240 ,050 -,347 -,149</p>

#### 4. SONUÇ

Bu araştırmada, öz-yeterlilik, iş stresi, algılanan örgütsel destek ve birey sermayesi bileşenlerinden toplam çalışma süresi değişkenleri arasındaki ilişki incelenerek bir model geliştirilmiştir. Araştırmanın temel amacı doğrultusunda öz-yeterliliğin iş stresi üzerinde etkisi olup olmadığı test edilmiştir. Öz-yeterliliğin iş stresi üzerindeki etkisinin negatif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu alanda yapılan, öz-yeterliliğin stres ile başa çıkmadaki önemini vurgulayan araştırmalar ile benzerlik göstermektedir (Lyrakos, 2012; Schwarzer ve Jerusalem, 1995).

Araştırmanın ikinci temel hipotezi kapsamında öz-yeterliliğin iş stresi üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünün olup olmadığı test edilmiştir. Öz-yeterliliğin, algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı olarak bulunmuştur. Öz-yeterliliği yüksek olan çalışanların üstleri ile olan ilişkilerinin daha iyi olması (Bolat, 2011), çalışanın üstleri tarafından desteklenmesini ve dolayısıyla algılanan örgütsel destek düzeyin yüksek olmasını sağlamaktadır (Schyns vd., 2007). Bu araştırma kapsamında ortaya çıkan bir diğer önemli sonuç hem ana modele hem demografik değişkenler bazında incelenen alt modellerde öz-yeterliliğin iş stresi üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin tam aracılık rolü olduğudur. Algılanan örgütsel destek, iş tatmini, iş performansı ve işe bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilediği (Rhoades ve Eisenberger, 2002) için iş stresi düzeyinin düşmesini sağlamaktadır.

Araştırmanın üçüncü hipotezi toplam çalışma süresinin öz-yeterlilik üzerinde etkisi olup olmadığını test etmek üzere oluşturulmuştur. Çalışma süresinin öz-yeterlilik üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Öz-yeterlilik algısının geçmiş deneyimlerden etkilendiği belirtilmektedir (Bandura, 1994). İlgili yazında yapılan araştırmalara bakıldığında iş görenin toplam çalışma süresi ya da toplam iş tecrübesi faktörünün öz-yeterlilik düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini belirtmektedir (Klassen ve Chiu, 2010; Tschannen-Moran ve WoolfolkHoy, 2000).

Bu araştırmanın sonucunda, öz-yeterlilik, iş stresi, algılanan örgütsel destek değişkenlerinin birlikte ele alındığı bir model oluşturulmuştur. Bu modele göre öz-yeterliliğin iş stresi üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu, bu etkide algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda öz-yeterlilik ve algılanan örgütsel destek gibi yönetilebilir, değiştirilebilir ve geliştirilebilir iki kavramın iş stresini önlemede etkisi olduğu ortaya konmuştur. Bu araştırma, insan kaynakları yönetiminde ve yönetici-işgören ilişkilerinin düzenlenmesinde fikir vermesi bakımından önemlilik arz etmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Altunkol, F. (2011). Üniversiteöğrencilerininbilisel esneklikleri ile algılanan stres düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aypay, A. (2010). Genel Öz-yeterlilik ölçeğinin (GÖYÖ) Türkçe'ye uyarlama çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11,113-31.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifyingtheory of behavioralchange.

- Psychological Review*, 84(2), 191.
- Bandura, A. (1986). Social foundation of thought and action: A social-cognitive view. Englewood Cliffs.
- Bandura, A. (1994). *Self-Efficacy*. Encyclopedia of Human Behavior, 4, VS Ramachaudran (Ed), New York. Academic Press, 71-81.
- Barling, J., Kelloway, E. K., ve Frone, M. R. (2005). Editors' overview: Interventions. In J. Barling, E. K. Kelloway & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of Work Stress* (pp. 603-605). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Beehr, T. A., ve Newman, J. E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review. *Personnel Psychology*, 31, 665-699.
- Bilgin, M. (2009). Bilisşeleşneklığı yordayan bazı değişkenler. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(36), 142-157.
- Bolat, O. İ. (2011). Öz-yeterlilik ve tükenmişlik ilişkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11, 2, 255-266.
- Dennis, J. P., ve VanderWal, J. S. (2010). The cognitive flexibility inventory: instrument development and estimates of reliability and validity. *Cognitive Therapy and Research*, 34(3), 241-253.
- Efeoğlu, İbrahim. (2007). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Eisenberger, R., Huntington R., Hutchison S. ve Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Fornell, C., ve Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Hair, J.F., Tomas, G., Hult, M., Ringle, C.M., ve Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Square Structural Equations Modeling (PLS-SEM)*, Los Angeles: Sage.
- House, R.J. ve Rizzo J.R. (1972). Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in Model of Organizational Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 467-505.
- Klassen, R. M., ve Chiu, M. M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of Educational Psychology* 102(3):741-756.
- Lazarus, A.A. (1985). Setting the record straight. *American Psychologist*, 40(12), 1418-1419.
- Lyrakos D.G. (2012). The impact of stress, social support, self-efficacy and coping on university students, a multicultural European study, *Psychology*, 3(2), 143-149.
- Ozdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *D.E.U.İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 113 -130.
- Rhoades, L., ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the

- literature. *Journal of Applied Psychology*, 87:698-714.
- Schwarzer, R., ve Jerusalem, M. (1995). Generalized self-efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston (Eds.), *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* (pp. 35-37). Windsor, UK: NFER-Nelson.
- Schyns, B., Torka, N. ve Gössling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedent to employability predictors. *Career Development International*, 12(7), 660-679.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Sıgır, Ü., ve Basım, N. (2006). İş görenlerin iş doyumu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 131-154.
- Stassen, M., ve Ursel, N.D., (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201-220.
- Tschannen-Moran, M., ve Woolfolk Hoy, A. (2001). Teacher efficacy: capturing an elusive construct. *Teaching and Teacher Education*, 17, 783-805.
- Turunç, Ö., ve Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 17 (2), 183-206.

## TEKNOPARK İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK VE SUBJEKTİF PERFORMANS: GAZİANTEP ÖRNEĞİ

Sabiha Annaç GÖV<sup>1</sup>

### Özet

Çalışmanın amacı Gaziantep Teknopark işletmelerinde örgütsel çeviklik değişkeninin subjektif performansa etkisini incelemektir. 44 yöneticiye örgütsel çeviklik ve subjektif performans anketi uygulanmıştır. Yanıtlar SPSS programında analiz edilmiştir. Sonuç olarak; yöneticilerin işletmeleriyle ilgili örgütsel çeviklik algılarıyla subjektif performans algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiş, yapılan regresyon analiz sonucuna göre işletme yöneticilerinin örgütsel çeviklik algılarının subjektif performans düzeylerini pozitif yönde ve güçlü düzeyde anlamlı bir etkisinin olduğu ( $R = ,930$ ;  $R^2 = ,864$ ;  $p < ,05$ ) görülmüştür. Bu değer subjektif performans algısı değişkeninin %86,4' ünün modeldeki bağımsız değişken, yani örgütsel çeviklik tarafından açıklandığını göstermektedir. Ayrıca yapılan Anova analizi sonucunda işletmelerin örgütsel çeviklik ve subjektif performans düzeylerinde sektörel anlamda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

**Anahtar sözcükler:** Örgütsel çeviklik, İşletme Performansı, Subjektif Performans, Teknopark, Gaziantep

**Jel Kodları:** L25, M00

## ORGANIZATIONAL AGILITY AND SUBJECTIVE PERFORMANCE IN TECHNOPARK ENTERPRISES: A CASE STUDY IN GAZİANTEP

### Abstract

The aim of the study is to examine the effect of organizational agility variable on subjective performance in Gaziantep Technopark enterprises. Organizational agility and subjective performance questionnaires were applied to 44 managers. The answers were analyzed in the SPSS program. As a result, A positive relationship was found between managers' perceptions of organizational agility and subjective performance perceptions about their businesses, and according to the results of the regression analysis, the subjective performance levels of business managers' organizational agility perceptions had a positive and strong significant effect ( $R = ,930$ ;  $R^2 = ,864$ ;  $p < ,05$ ) was observed. This value shows that 86.4% of the subjective performance perception variable is explained by the independent variable in the model, that is, organizational agility. In addition, as a result of the Anova analysis, no statistically significant difference was found in the organizational agility and subjective performance levels of the enterprises.

**Keywords:** Organizational agility, business performance, subjective performance, Technopark, Gaziantep

**Jel Codes:** L25, M00

### 1.GİRİŞ

Teknolojiyi takip edemeyen veya geriden takip eden işletmeler, eski teknolojilerle acımasız rekabet ortamında daha fazla direnemeyip, hızlı gelişim karşısında yenik düşmektedirler. Geçmişte olduğu gibi bugün de işletmeler hızlı ve esnek olmalı, işletme çevresine en hızlı şekilde reaksiyon gösterebilmelidir.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Gaziantep Üniversitesi, [sgov@gantep.edu.tr](mailto:sgov@gantep.edu.tr)

İşletmelerin devamlı değişen ve dinamik rekabet şartlarında uzun süre faaliyette kalabilmeleri ve etkin olabilmeleri için stratejik olarak çevikliğe önem vermeleri gerekir. Çeviklik kavramı, işletmelerin sundukları ürün ve hizmetlerin kalitesi ve güvenilirliğine olumsuz bir etki yapmadan Pazar hareketliliğine etkin ve hızlı bir biçimde kendini uyarlama yeteneğidir (Vokurka ve Fliedner, 1998:165). Stratejik yönetimin alanlarından biri de işletme performansı konusudur. Bu çalışmada işletme performansı konusu bağımlı değişken olarak incelenecek; örgütsel çeviklik unsurlarının işletme performansına etkisi olup olmadığı araştırılacaktır. Bu çalışmada yeni fikir ve bilgi üretmesi bakımından önemli kurumlardan biri olan Gaziantep Teknopark işletmelerinin örgütsel çeviklik algıları ve sübjektif performans algıları ortaya konarak, literatüre katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Araştırmanın amacı işletmelerin örgütsel çeviklik algılarının sübjektif performans algılarına etkilerini ortaya koymaktır.

## 2.KURAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel çeviklik gerekli varlıkları, bilgileri hız ve sürprizle bir araya getirerek yenilik fırsatlarını tespit etme ve bu rekabetçi piyasa fırsatlarını yakalama becerisidir. Örgütsel çevikliğin tanımı ve doğası zamanla ve karar verme hızından esnekliğe, stratejik esnekliğe ve nihayet çevikliğe kadar disiplinler arasında gelişmeye devam etmiştir. (Schnackenberg vd., 2011: 7). Performans kavramı, görevin ve işin gerektirdiği, önceden tanımlanan kriterleri karşılayacak şekilde, işin gerçekleştirilmesi amacına ulaşılması olarak tanımlanabilir (Turunç, 2006, s. 119).

Çeviklik ile işletme performansı arasındaki ilişkinin araştırıldığı yabancı yazında şu çalışmalara rastlanmıştır. Giachettia vd., (2003) çeviklik ve esnekliğin işletme performansına etkisini analiz etmişlerdir. Ebrahimpour ve diğ. (2012) İran'da işletmelerin örgütsel çeviklik ve performans ilişkisini incelemiş ve pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Ustasüleyman (2008) çevikliğin işletme performansına etkisine yönelik yapısal bir model önerisi sunmuştur. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular, çeviklik zorlayıcıları ve rekabet kapasitesi ile işletme performansı arasında anlamlı ilişki olduğunu göstermiştir.

Bağımsız değişken olan örgütsel çeviklikle ilgili çalışmalar incelendiğinde örgütsel çeviklik kavramını, kurumların değişime tepki verme veya değişime uyum sağlama yeteneği olarak ele alan çalışmalar (Shafer, Dyer, Kilty, Amos&Ericksen 2001: 197; Almahamid, Awwad&McAdams, 2010: 388;; Lin, Chiu&Chu, 2006: 286; Dubey&Gunasekaran, 2014: 2147) görülür. Bunun yanında örgütsel çeviklik kavramını üreticinin ani ve öngörülemez değişikliklere hızlı tepki verme kabiliyeti olarak gören çalışma da vardır (Putnik, 2001: 79). Örgütsel çevikliği, işletme hedeflerini etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirme yeteneği (Sharifi&Zhang, 1999: 17) olarak değerlendiren çalışmalar görülür. Akkaya ve Tabak (2018) örgütsel çeviklik ölçeğini Türkçe'ye uyarlamış ve örgütsel çeviklik bileşenleri olarak cevap verme, hız, esneklik, yetkinlik kavramlarına vurgu yapmıştır. Zehir ve Acar (2005) yaptıkları çalışmada örgütsel yeteneklerin örgütsel çevikliğe etkilerini incelemişler ve olumlu etkilediğini tespit etmişlerdir.

Örgütsel yeteneklerin tek tek değil, ancak bir bütün olarak örgütsel çevikliğe etki edebileceğini göstermişlerdir. Akkaya ve arkadaşları (2019) yöneticilerin sahip olduğu dinamik yeteneklerin firmaların örgütsel çevikliğini yüksek düzeyde etkilediğini, dinamik yeteneklerin alt boyutları olan sezme, öğrenme ve yeniden düzenlemenin örgütsel çeviklik üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Literatürdeki araştırmalardan yola çıkarak bir örgütün çeviklik yetenekleri, kuruluşun değişken durumlara hızlı tepki verme yeteneğini geliştirmek için oluşturulması gereken kurumsal özellikleridir. Bu özellikler şunları içerir: esneklik, çabukluk, duyarlılık ve yetkinlik.

Bağımlı değişken olan işletme performansı ile ilgili çalışmalara bakıldığında ise şu çalışmalara rastlanmıştır. Kaplan ve Norton (1996) 'a göre işletme performansı dört boyuttan oluşur. Bunlar finansal, müşteri, operasyonel ve öğrenme gelişim boyutlarıdır. Birinci boyut olan finansal boyut işletmeler için son derece önemli olan objektif bir boyuttur. İkinci boyut ise dış çevre ile ilgili olan müşteri boyutudur. İşletmenin operasyonel faaliyetleri ile ilgili olan üçüncü boyut, içsel süreç boyutudur. Dördüncü ve son boyut ise işletmenin yeniliğe açıklığı ile ilgili olan öğrenme gelişim boyutudur. Sektörün durumuna göre yeni boyutlar da eklenebilir (s.168-169 ).

İşletme performansı subjektif ve objektif olarak ölçülebilir. Subjektif kriterler rakiplere veya şirket beklentilerine göre performans hakkındaki algıya ilişkin düşünceler sorularak ölçülmektedir. Objektif kriterler ise mutlak performans değerleri olan nicel veriler aracılığıyla ölçülür. Ancak objektif performans değerleri ile ilgili bilgilere ulaşmak genellikle zordur çünkü, işletmeler genellikle bu tür bilgileri dışarı vermek istemezler (Yıldız, 2011:131). İşletme performansı, sadece objektif (niceliğe ilişkin ya da finansal oranlarla ortaya konulan değerlerle) değil subjektif algısal ve niteliğe ilişkin) değerleri de içermektedir. Yerli yazında subjektif performans ölçüm yöntemi objektif performans ölçüm yöntemine göre daha fazla sayıda kullanıldığı görülmüştür (Yıldız, 2011). Bu çalışmada, örgütsel çevikliğin firmanın performansını doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebileceğinden yola çıkarak genellikle firmaların kendi performanslarını rakipleriyle kıyasladığı subjektif ölçüm tercih edilmiştir.

Yukarıda değinilen kuramsal ilişkilerden hareketle oluşturulan araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

H1: Örgütsel çeviklik boyutları ile subjektif performans arasında yakın bir ilişki vardır.

H2: İşletmelerin bulunduğu sektöre göre örgütsel çeviklik düzeylerinde istatistiki olarak anlamlı fark vardır.

H3: İşletmelerin bulunduğu sektöre göre subjektif performans düzeylerinde istatistiki olarak anlamlı fark vardır.

H4: İşletmelerin çeviklik boyutları subjektif performans düzeyini pozitif yönde etkiler.



### 3.YÖNTEM

Nicel verilere dayalı olan bu araştırmada, amaçlı örnekleme yöntemi olan ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örneklemede, örneklem grubu problemle ilgili olarak önceden belirlenen özelliklere ve niteliklere sahip olması beklenir. (Büyüköztürk, Şener;ÖE Akgün, F Demirel, Ş Karadeniz, 2015). Uygulamanın yapılacağı işletmelerin seçiminde esas alınan temel kriter, teknolojinin yüksek düzeyde kullanımına bağlı olarak örgütsel çevikliğe belki de en fazla ihtiyaç duyan ya da çevik olması gereken katılımcılar belirlemektir. Dolayısıyla teknoloji üretiminin simgesi olan Gaziantep Teknopark kurumundan (AnnaçGöv ve Erdoğan, 2020) katılımcı işletmeler belirlenmiştir. Gaziantep Teknopark’ da 96 işletme vardır ve 44 işletme yöneticisine anket uygulanmıştır.

Bu çalışmada; verilerin analizi ve yorumlanmasında SPSS ile İşletmelerin örgütsel çeviklik algıları ile subjektif performans arasındaki ilişkide Pearsonkorelasyon analizi; örgütsel çevikliğin subjektif performans üzerindeki etkisinin ölçümünde regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Veri toplama aracı olarak Google anket formundan yararlanılmıştır. Anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. İlk kısımda yöneticilerin sosyo-demografik özelliklere yönelik yedi soru yer almaktadır. İkinci bölümde yer alan örgütsel çeviklik soruları Akkaya ve Tabak (2018) tarafından Türkçe’ ye uyarlanan geliştirilen geçerliği ve güvenilirliği olan ölçekten alınmıştır. İşletme performansı soruları (subjektif ölçüm) Yıldız (2010) tarafından geliştirilen ölçekten alınmıştır. Bu araştırmanın ölçeklerinin geçerlilik ve güvenirlik düzeyleri (cronbach’salpha); Örgütsel çeviklik ölçeği için 0,976; subjektif performans ölçeği ,834 olmak üzere oldukça yüksek bulunmuştur. 5’li Likert ölçeği ile tasarlanmış olan iki ölçeğin de ifadeleri Hiç katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle Katılıyorum (5)” biçiminde ölçeklendirilmiştir.

### 4.BULGULAR

Araştırmada, örgütsel çeviklik ve subjektif performans ölçekleri kullanılmıştır. Bu araştırmanın ölçeklerinden örgütsel çeviklik ölçeği geçerlilik ve güvenirlik düzeyi 0,976 olmak üzere oldukça yüksek bulunmuştur. Örgütsel çeviklik ölçeğinde  $P = ,396$  olduğundan (significance  $p > 0,05$ ) varyanslar homojen dağılmıştır. Bağımlı değişken olan subjektif performans ölçeğinde  $P = ,351$  olduğundan varyanslar homojen dağılmıştır. Araştırmada betimleyici istatistikler yapılmış ve katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1. Yanıtlayıcıların demografik özellikleri**

Demografik değişkenler		Frekans	Yüzde
Öğrenim durumu	Lise	11	25,0
	Ön lisans	1	2,3
	Lisans	18	40,9
	Yüksek lisans	14	31,8

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

	Total	44	100,0
Faaliyet gösterilen sektör	Makina	20	45,5
	Elektronik	1	2,3
	Makina-elektronik	6	13,6
	Oyun simulasyon	1	2,3
	Makina-oyun simulasyon	1	2,3
	Enerji-çevre	1	2,3
	Gıda ve malzemeleri	1	2,3
	Eğitim	3	6,8
	Diğer	10	22,7
	Total	44	100,0
İşletme faaliyet süresi	1- 3 yıl	3	6,8
	4-7 yıl	5	11,4
	8-10 yıl	5	11,4
	10 yıldan fazla	31	70,5
	Total	44	100,0

Ankete katılan yöneticilerin %40,9 luk kısmı lisans düzeyinde eğitim alan yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcı işletmelerin faaliyette bulunduğu sektöre bakılırsa en fazla (%45,5) makine sektöründen olduğu görülmektedir. İşletmelerin faaliyet sürelerine bakıldığında genellikle (%70,5) 10 yıldan fazla faaliyette olan işletmeler olduğu görülmektedir. Katılımcıların örgütsel çevikliğe ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının (min:1, max:5) 2,59 ile 3,34 arasında değiştiği ve toplam ortalaması 3,0 olduğu bulunmuştur. Katılımcı işletmelerin örgütsel çeviklik düzeyinin ortalamasının üstünde olduğunu göstermektedir. Katılımcıların performans değerlendirme ölçütlerinden olan subjektif performans algılarına ilişkin ifade skorunun aritmetik ortalamalarının (min:1, max:5) 2,09 ile 3,30 arasında değiştiği ve toplam ortalaması 2,9 bulunmuştur. Bu da işletmelerde yöneticilerin subjektif olarak orta düzeyde performans gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

**Tablo 1.İşletmelerin Örgütsel Çeviklik düzeyi ile Subjektif performans düzeyi arasındaki ilişkiye yönelik bulgular**

Korelasyon	Örgütsel çeviklik	Subjektif performans
Örgütsel çeviklik	1	,930**
Subjektif performans	,930**	1

\*\* p<,05

Tablo 1'e göre 0,70 ile 0,100 arası ( $r = ,930$ ) olduğundan çok güçlü düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Dolayısıyla H1 hipotezi "Örgütsel çeviklik boyutları ile subjektif performans arasında yakın bir ilişki vardır." kabul edilmiştir.

**Tablo 2.İşletmelerin Bulunduğu Sektöre Göre Örgütsel Çeviklik Tek yönlü ANOVA Analizi**

Sektör	N	X	Std. D	Varyans kaynağı	KT	KO	F	P
Makina	20	3,3206	1,18993	Gruplar arası	13,372	1,672		

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Elektronik	1	4,3529	.	Grup içi	52,500	1,500	1,114	,378
Makina-elektronik	6	2,6863	1,58438	toplam	65,873			
Oyun simülasyon	1	1,1176	.					
Makina-oyun simülasyon	1	3,1765	.					
Enerji-çevre	1	3,0000	.					
Gıda ve malzemeleri	1	1,4706	.					
Muhasebe	3	2,0196	1,17843					
Diğer	10	3,1059	1,06815					
Total	44	3,0174	1,23771					

Tablo 2 ye göre demografik değişkenlerden işletmelerin faaliyette bulunduğu sektöre göre örgütsel çeviklik algısı düzeyinde farklılık olup olmadığına varyans (ANOVA) analizi ile bakılmıştır. (p. 0,378) Buna göre, “İşletmelerin bulunduğu sektöre göre örgütsel çeviklik düzeylerinde istatistiki olarak anlamlı fark vardır.” Şeklindeki H2 hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 3.İşletmelerin Bulunduğu Sektöre Göre subjektif performans Tek yönlü ANOVA Analizi**

Sektör	N	X	Std. D	Varyans kaynağı	KT	KO	F	P
Makina	20	3,1500	1,09520	Gruplar Arası	9,783	1,223	1,102	,385
Elektronik	1	3,6000	.	Grup içi	38,823	1,109		
Makina-elektronik	6	2,4333	1,26754	Toplam	48,606			
Oyun simulasyon	1	1,4000	.					
Makina-oyun simulasyon	1	2,6000	.					
Enerji-çevre	1	2,8000	.					
Gıda ve malzemeleri	1	1,2000	.					
Muhasebe	3	2,2000	1,21655					
Diğer	10	3,0000	,74833					
Total	44	2,8591	1,06319					

Tablo 3’te ANOVA analizine göre P değeri=,385 (sig>0.005) olduğundan gruplar arası anlamlı bir fark yoktur. Dolayısıyla H3 hipotezi “: İşletmelerin bulunduğu sektöre göre subjektif performans düzeylerinde istatistiki olarak anlamlı fark vardır.” reddedilmiştir.

**Tablo 4. Örgütsel Çevikliğin Sübjektif Performans Düzeyini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi**

Bağımsız değişken	Bağımlı değişken	B	Std.hata	$\beta$	t	P	R	R <sup>2</sup>	F	p
Örgütsel çeviklik	Sübjektif performans	,450	,159	,930	2,827	,00	,930 <sup>a</sup>	,864	267,236	0,05

Örgütsel çeviklik  $p < 0,05$  olduğu için, sübjektif performans algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. R değeri 1'e ne kadar yakınsa bu model gözlenen değerlere ne ölçüde iyi uyduğunu gösterir. Dolayısıyla H4 hipotezi "İşletmelerin çeviklik boyutları sübjektif performans düzeyini pozitif yönde etkiler." kabul edilmiştir.

## 5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Gaziantep Teknopark işletmeleri evreninde yapılan araştırmada 44 işletme yöneticisine anket yapılmıştır. Anketlerin değerlendirilmesiyle yapılan betimsel analizler sonucunda işletmelerin örgütsel çeviklik düzeyleri ve sübjektif performans düzeyleri ortalama skordan yüksek bulunmuştur. Korelasyon analizi sonucunda İşletmelerin yanıt verme, esneklik, yetkinlik ve hız boyutlarından oluşan örgütsel çeviklik değişkeni ile sübjektif performans değişkeni arasında pozitif ve anlamlı ilişki var (r= ,930) tespit edilmiştir. H1 hipotezi "Örgütsel çeviklik boyutları ile sübjektif performans arasında yakın bir ilişki vardır." kabul edilmiştir. Bulgular, Ustasüleyman (2008)'in çevikliğin işletme performansına etkisine yönelik çalışması ile örtüşmektedir. Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda ise örgütsel çeviklik değişkeninin sübjektif performans değişkenini %86,4 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Bu, literatürü (Ebrahimpour ve diğ, 2012) destekler niteliktedir. Örgütsel çeviklik düzeyinin (p. 0,378) sektöre göre farklılık göstermediği, sonucuna varılmıştır. Buna göre H2 hipotezi reddedilmiştir. "İşletmelerin bulunduğu sektöre göre sübjektif performans düzeylerinde istatistiki olarak anlamlı fark vardır." H3 hipotezi reddedilmiştir. H4 hipotezi "İşletmelerin çeviklik boyutları sübjektif performans düzeyini pozitif yönde etkiler." ise kabul edilmiştir.

Teknopark işletmelerinde hızlilik, yanıt verme yeteneği, esneklik ve yetkinlikten oluşan örgütsel çeviklik, performans üzerinde büyük etkiye sahiptir. Bu nedenle, bu bileşenlerin göz önünde bulundurulması şirketlerde çeviklik yaratmak için çok önemlidir, bu da şirketin başarısına yol açar. Bu nedenle, yöneticilerin örgütsel çeviklik yeteneklerini planlarında kullanmaları önerilmektedir. Öte yandan, çeviklik yetenekleri iyi tasarlanmış ve uygulanmışsa, işletme performans göstergelerinde iyileşme elde edecektir. Ayrıca, şirketin koşullarını iyileştirmek için yönetimsel karar verme üzerindeki etkilerinin büyüklüğü açısından da performans göstergesine dikkat edilmelidir. Bu çalışmanın kısıtı elde edilen bulguların sadece Gaziantep Teknopark işletmeleri ile sınırlı olmasıdır. Gelecekte yapılacak çalışmalar daha geniş örnekleme uygulanabilir.

## KAYNAKÇA

- Akkaya, B., & Tabak, A. (2018). Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206.
- Akkaya, B., Kayalidere, U. A. K., & Tabak, A. (2019) Endüstriyel Alanda Üretim Yapan Firmaların Örgütsel Çevikliği ile Firma Yöneticilerinin Sahip Olduğu Dinamik Yetenekler Arasındaki İlişki: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde (MOSB) Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma. *Yeni Nesil Girişimcilik ve Ekonomi*, 19.
- Almahamid, S., Awwad, A. & Mcadams, A. C. (2010). Effects of Organizational Agility and Knowledge Sharing on Competitive Advantage: An Empirical Study in Jordan. *International Journal of Management*, 27(3), 387-404.
- AnnaçGöv, S., ve Erdoğan, D. (2020) Dördüncü Endüstri Devriminin (Endüstri 4.0) Neresindeyiz?. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 299-318.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8(4), 470-483.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün ÖE., Demirel F., Karadeniz Ş. E. (2015). *Bilimsel araştırma Yöntemleri*. Pegem.
- Dubey, r. & Gunasekaran, A. (2014). Agile manufacturing: framework and its empirical validation. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*. 76(9), 2147- 2157.
- Ebrahimipour, H., Salarifar, M. & Asiaei, A. (2012). The Relationship between agility capabilities and organizational performance: a case study among home appliance factories in Iran. *European Journal of Business and Management*, 4(17), 186-95.
- Giachetta, R. E., Martinez, L.D., Saenza, O. A. and Chen, (2003), Analysis of the structural measures of flexibility and agility, using a measurement theoretical framework, *International Journal Production Economics*, Vol. 86 pp.47-62.
- Kaplan, R. S. Ve Norton, D. P. (1996), *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*, Boston, *Harvard Business School Press*.
- Lin, C. T., Chiu, H. & Chu, P. Y. (2006), Agility Index in the Supply Chain, *International Journal of Production Economics*, 100(2), 285-299.
- Putnik, G. D. (2001) BM-Virtual Enterprise Architecture Reference Model, *Agile Manufacturing: The 21st Century Competitive Strategy*, Elsevier Science, 73-94.
- Shafer, R. A., Dyer, L., Kilty, J., Amos, J. & Ericksen, J. (2001). Crafting A Human Resource Strategy To Foster Organizational Agility: A case study. *Human Resource Management*, 40(3), 197-211.

- Sharifi, H. & Zhang, Z. (1999). Agile manufacturing in practice – application of a methodology. *International Journal of Operations and Production Management* 21 (5-6), 772-794.
- Schnackenberg, A., Singh, J., & Hill, J. (2011). Theorizing capabilities of organizational agility: A paradox framework. Paper presented at Academy of Management (AOM) Annual Meeting, San Antonio, TX. 7-21.
- Turunç, Ö., Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, SDÜ, SBE Doktora Tezi, Isparta. 2006.
- Ustaşüleyman, T. (2008). Çevikliğin İşletme Performansına Etkisine Yönelik Yapısal Bir Model Önerisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2).
- Vokurka, R., and Fliedner, J. G., (1998), "The journey toward agility", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 98, No. 3/4, p.165.
- Yıldız, S. (2010). İşletme performansının ölçümü üzerine bankacılık sektöründe bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, 179-193.
- Zehir, C., & Acar, A. Z. (2005). Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 15-34.

## TEKNOPARK İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK VE SUBJEKTİF PERFORMANS: GAZİANTEP ÖRNEĞİ

Sabiha Annaç GÖV<sup>1</sup>

### Özet

Çalışmanın amacı Gaziantep Teknopark işletmelerinde örgütsel çeviklik değişkeninin subjektif performansa etkisini incelemektir. 44 yöneticiye örgütsel çeviklik ve subjektif performans anketi uygulanmıştır. Yanıtlar SPSS programında analiz edilmiştir. Sonuç olarak; yöneticilerin işletmeleriyle ilgili örgütsel çeviklik algılarıyla subjektif performans algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiş, yapılan regresyon analiz sonucuna göre işletme yöneticilerinin örgütsel çeviklik algılarının subjektif performans düzeylerini pozitif yönde ve güçlü düzeyde anlamlı bir etkisinin olduğu ( $R = ,930$ ;  $R^2 = ,864$ ;  $p < ,05$ ) görülmüştür. Bu değer subjektif performans algısı değişkeninin %86,4' inin modeldeki bağımsız değişken, yani örgütsel çeviklik tarafından açıklandığını göstermektedir. Ayrıca yapılan Anova analizi sonucunda işletmelerin örgütsel çeviklik ve subjektif performans düzeylerinde sektörel anlamda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

**Anahtar sözcükler:** Örgütsel çeviklik, İşletme Performansı, Subjektif Performans, Teknopark, Gaziantep

**Jel Kodları:** L25, M00

## ORGANIZATIONAL AGILITY AND SUBJECTIVE PERFORMANCE IN TECHNOPARK ENTERPRISES: A CASE STUDY IN GAZİANTEP

### Abstract

The aim of the study is to examine the effect of organizational agility variable on subjective performance in Gaziantep Technopark enterprises. Organizational agility and subjective performance questionnaires were applied to 44 managers. The answers were analyzed in the SPSS program. As a result, A positive relationship was found between managers' perceptions of organizational agility and subjective performance perceptions about their businesses, and according to the results of the regression analysis, the subjective performance levels of business managers' organizational agility perceptions had a positive and strong significant effect ( $R = ,930$ ;  $R^2 = ,864$ ;  $p < ,05$ ) was observed. This value shows that 86.4% of the subjective performance perception variable is explained by the independent variable in the model, that is, organizational agility. In addition, as a result of the Anova analysis, no statistically significant difference was found in the organizational agility and subjective performance levels of the enterprises.

**Keywords:** Organizational agility, business performance, subjective performance, Technopark, Gaziantep

**Jel Codes:** L25, M00

## 1.GİRİŞ

Teknolojiyi takip edemeyen veya geriden takip eden işletmeler, eski teknolojilerle acımasız rekabet ortamında daha fazla direnemeyip, hızlı gelişim karşısında yenik düşmektedirler. Geçmişte olduğu gibi bugün de işletmeler hızlı ve esnek olmalı, işletme çevresine en hızlı şekilde reaksiyon gösterebilmelidir.

---

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Gaziantep Üniversitesi, [sgov@gantep.edu.tr](mailto:sgov@gantep.edu.tr)

İşletmelerin devamlı değişen ve dinamik rekabet şartlarında uzun süre faaliyette kalabilmeleri ve etkin olabilmeleri için stratejik olarak çevikliğe önem vermeleri gerekir. Çeviklik kavramı, işletmelerin sundukları ürün ve hizmetlerin kalitesi ve güvenilirliğine olumsuz bir etki yapmadan Pazar hareketliliğine etkin ve hızlı bir biçimde kendini uyarlama yeteneğidir (Vokurka ve Fliedner, 1998:165). Stratejik yönetimin alanlarından biri de işletme performansı konusudur. Bu çalışmada işletme performansı konusu bağımlı değişken olarak incelenecek; örgütsel çeviklik unsurlarının işletme performansına etkisi olup olmadığı araştırılacaktır. Bu çalışmada yeni fikir ve bilgi üretmesi bakımından önemli kurumlardan biri olan Gaziantep Teknopark işletmelerinin örgütsel çeviklik algıları ve sübjektif performans algıları ortaya konarak, literatüre katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Araştırmanın amacı işletmelerin örgütsel çeviklik algılarının sübjektif performans algılarına etkilerini ortaya koymaktır.

## 2.KURAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel çeviklik gerekli varlıkları, bilgileri hız ve sürprizle bir araya getirerek yenilik fırsatlarını tespit etme ve bu rekabetçi piyasa fırsatlarını yakalama becerisidir. Örgütsel çevikliğin tanımı ve doğası zamanla ve karar verme hızından esnekliğe, stratejik esnekliğe ve nihayet çevikliğe kadar disiplinler arasında gelişmeye devam etmiştir. (Schnackenberg vd., 2011: 7). Performans kavramı, görevin ve işin gerektirdiği, önceden tanımlanan kriterleri karşılayacak şekilde, işin gerçekleştirilmesi amacına ulaşılması olarak tanımlanabilir (Turunç, 2006, s. 119).

Çeviklik ile işletme performansı arasındaki ilişkinin araştırıldığı yabancı yazında şu çalışmalara rastlanmıştır. Giachettia vd., (2003) çeviklik ve esnekliğin işletme performansına etkisini analiz etmişlerdir. Ebrahimpour ve diğ. (2012) İran'da işletmelerin örgütsel çeviklik ve performans ilişkisini incelemiş ve pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Ustasüleyman (2008) çevikliğin işletme performansına etkisine yönelik yapısal bir model önerisi sunmuştur. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular, çeviklik zorlayıcıları ve rekabet kapasitesi ile işletme performansı arasında anlamlı ilişki olduğunu göstermiştir.

Bağımsız değişken olan örgütsel çeviklikle ilgili çalışmalar incelendiğinde örgütsel çeviklik kavramını, kurumların değişime tepki verme veya değişime uyum sağlama yeteneği olarak ele alan çalışmalar (Shafer, Dyer, Kilty, Amos&Ericksen 2001: 197; Almahamid, Awwad&McAdams, 2010: 388;; Lin, Chiu&Chu, 2006: 286; Dubey&Gunasekaran, 2014: 2147) görülür. Bunun yanında örgütsel çeviklik kavramını üreticinin ani ve öngörülemez değişikliklere hızlı tepki verme kabiliyeti olarak gören çalışma da vardır (Putnik, 2001: 79). Örgütsel çevikliği, işletme hedeflerini etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirme yeteneği (Sharifi&Zhang, 1999: 17) olarak değerlendiren çalışmalar görülür. Akkaya ve Tabak (2018) örgütsel çeviklik ölçeğini Türkçe'ye uyarlamış ve örgütsel çeviklik bileşenleri olarak cevap verme, hız, esneklik, yetkinlik kavramlarına vurgu yapmıştır. Zehir ve Acar (2005) yaptıkları çalışmada örgütsel yeteneklerin örgütsel çevikliğe etkilerini incelemişler ve olumlu etkilediğini tespit etmişlerdir.



Örgütsel yeteneklerin tek tek değil, ancak bir bütün olarak örgütsel çevikliğe etki edebileceğini göstermişlerdir. Akkaya ve arkadaşları (2019) yöneticilerin sahip olduğu dinamik yeteneklerin firmaların örgütsel çevikliğini yüksek düzeyde etkilediğini, dinamik yeteneklerin alt boyutları olan sezme, öğrenme ve yeniden düzenlemenin örgütsel çeviklik üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Literatürdeki araştırmalardan yola çıkarak bir örgütün çeviklik yetenekleri, kuruluşun değişken durumlara hızlı tepki verme yeteneğini geliştirmek için oluşturulması gereken kurumsal özellikleridir. Bu özellikler şunları içerir: esneklik, çabukluk, duyarlılık ve yetkinlik.

Bağımlı değişken olan işletme performansı ile ilgili çalışmalara bakıldığında ise şu çalışmalara rastlanmıştır. Kaplan ve Norton (1996) 'a göre işletme performansı dört boyuttan oluşur. Bunlar finansal, müşteri, operasyonel ve öğrenme gelişim boyutlarıdır. Birinci boyut olan finansal boyut işletmeler için son derece önemli olan objektif bir boyuttur. İkinci boyut ise dış çevre ile ilgili olan müşteri boyutudur. İşletmenin operasyonel faaliyetleri ile ilgili olan üçüncü boyut, içsel süreç boyutudur. Dördüncü ve son boyut ise işletmenin yeniliğe açıklığı ile ilgili olan öğrenme gelişim boyutudur. Sektörün durumuna göre yeni boyutlar da eklenebilir (s.168-169 ).

İşletme performansı subjektif ve objektif olarak ölçülebilir. Subjektif kriterler rakiplere veya şirket beklentilerine göre performans hakkındaki algıya ilişkin düşünceler sorularak ölçülmektedir. Objektif kriterler ise mutlak performans değerleri olan nicel veriler aracılığıyla ölçülür. Ancak objektif performans değerleri ile ilgili bilgilere ulaşmak genellikle zordur çünkü, işletmeler genellikle bu tür bilgileri dışarı vermek istemezler (Yıldız, 2011:131). İşletme performansı, sadece objektif (niceliğe ilişkin ya da finansal oranlarla ortaya konulan değerlerle) değil subjektif algısal ve niteliğe ilişkin) değerleri de içermektedir. Yerli yazında subjektif performans ölçüm yöntemi objektif performans ölçüm yöntemine göre daha fazla sayıda kullanıldığı görülmüştür (Yıldız, 2011). Bu çalışmada, örgütsel çevikliğin firmanın performansını doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebileceğinden yola çıkarak genellikle firmaların kendi performanslarını rakipleriyle kıyasladığı subjektif ölçüm tercih edilmiştir.

Yukarıda değinilen kuramsal ilişkilerden hareketle oluşturulan araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

H1: Örgütsel çeviklik boyutları ile subjektif performans arasında yakın bir ilişki vardır.

H2: İşletmelerin bulunduğu sektöre göre örgütsel çeviklik düzeylerinde istatistiki olarak anlamlı fark vardır.

H3: İşletmelerin bulunduğu sektöre göre subjektif performans düzeylerinde istatistiki olarak anlamlı fark vardır.

H4: İşletmelerin çeviklik boyutları subjektif performans düzeyini pozitif yönde etkiler.

### 3.YÖNTEM

Nicel verilere dayalı olan bu araştırmada, amaçlı örnekleme yöntemi olan ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örneklemede, örneklem grubu problemle ilgili olarak önceden belirlenen özelliklere ve niteliklere sahip olması beklenir. (Büyüköztürk, Şener;ÖE Akgün, F Demirel, Ş Karadeniz, 2015). Uygulamanın yapılacağı işletmelerin seçiminde esas alınan temel kriter, teknolojinin yüksek düzeyde kullanımına bağlı olarak örgütsel çevikliğe belki de en fazla ihtiyaç duyan ya da çevik olması gereken katılımcılar belirlemektir. Dolayısıyla teknoloji üretiminin simgesi olan Gaziantep Teknopark kurumundan (AnnaçGöv ve Erdoğan, 2020) katılımcı işletmeler belirlenmiştir. Gaziantep Teknopark' da 96 işletme vardır ve 44 işletme yöneticisine anket uygulanmıştır.

Bu çalışmada; verilerin analizi ve yorumlanmasında SPSS ile İşletmelerin örgütsel çeviklik algıları ile subjektif performans arasındaki ilişkide Pearsonkorelasyon analizi; örgütsel çevikliğin subjektif performans üzerindeki etkisinin ölçümünde regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Veri toplama aracı olarak Google anket formundan yararlanılmıştır. Anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. İlk kısımda yöneticilerin sosyo-demografik özelliklere yönelik yedi soru yer almaktadır. İkinci bölümde yer alan örgütsel çeviklik soruları Akkaya ve Tabak (2018) tarafından Türkçe' ye uyarlanan geliştirilen geçerliği ve güvenilirliği olan ölçekten alınmıştır. İşletme performansı soruları (subjektif ölçüm) Yıldız (2010) tarafından geliştirilen ölçekten alınmıştır. Bu araştırmanın ölçeklerinin geçerlilik ve güvenirlik düzeyleri (cronbach'salpha); Örgütsel çeviklik ölçeği için 0,976; subjektif performans ölçeği ,834 olmak üzere oldukça yüksek bulunmuştur. 5'li Likert ölçeği ile tasarlanmış olan iki ölçeğin de ifadeleri Hiç katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle Katılıyorum (5)" biçiminde ölçeklendirilmiştir.

#### 4.BULGULAR

Araştırmada, örgütsel çeviklik ve subjektif performans ölçekleri kullanılmıştır. Bu araştırmanın ölçeklerinden örgütsel çeviklik ölçeği geçerlilik ve güvenirlik düzeyi 0,976 olmak üzere oldukça yüksek bulunmuştur. Örgütsel çeviklik ölçeğinde  $P = ,396$  olduğundan (significance  $p > 0,05$ ) varyanslar homojen dağılmıştır. Bağımlı değişken olan subjektif performans ölçeğinde  $P = ,351$  olduğundan varyanslar homojen dağılmıştır. Araştırmada betimleyici istatistikler yapılmış ve katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1. Yanıtlayıcıların demografik özellikleri**

Demografik değişkenler		Frekans	Yüzde
Öğrenim durumu	Lise	11	25,0
	Ön lisans	1	2,3
	Lisans	18	40,9
	Yüksek lisans	14	31,8
	Total	44	100,0
Faaliyet gösterilen sektör	Makina	20	45,5
	Elektronik	1	2,3
	Makina-elektronik	6	13,6
	Oyun simulasyon	1	2,3
	Makina-oyun simulasyon	1	2,3
	Enerji-çevre	1	2,3
	Gıda ve malzemeleri	1	2,3
	Eğitim	3	6,8
	Diğer	10	22,7
	Total	44	100,0
İşletme faaliyet süresi	1- 3 yıl	3	6,8
	4-7 yıl	5	11,4
	8-10 yıl	5	11,4
	10 yıldan fazla	31	70,5
	Total	44	100,0

Ankete katılan yöneticilerin %40,9 luk kısmı lisans düzeyinde eğitim alan yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcı işletmelerin faaliyette bulunduğu sektöre bakılırsa en fazla (%45,5) makine sektöründen olduğu görülmektedir. İşletmelerin faaliyet sürelerine bakıldığında genellikle (%70,5) 10 yıldan fazla faaliyette olan işletmeler olduğu görülmektedir. Katılımcıların örgütsel çevikliğe ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının (min:1, max:5) 2,59 ile 3,34 arasında değiştiği ve toplam ortalaması 3,0 olduğu bulunmuştur. Katılımcı işletmelerin örgütsel çeviklik düzeyinin ortalamasının üstünde olduğunu göstermektedir. Katılımcıların performans değerlendirme ölçütlerinden olan subjektif performans algılarına ilişkin ifade skorunun aritmetik ortalamalarının (min:1, max:5) 2,09 ile 3,30 arasında değiştiği ve toplam ortalaması 2,9 bulunmuştur. Bu da işletmelerde yöneticilerin subjektif olarak orta düzeyde performans gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

**Tablo 1.İşletmelerin Örgütsel Çeviklik düzeyi ile Subjektif performans düzeyi arasındaki ilişkiye yönelik bulgular**

Korelasyon	Örgütsel çeviklik	Subjektif performans
Örgütsel çeviklik	1	,930**
Subjektif performans	,930**	1

\*\* p<,05

Tablo 1'e göre 0,70 ile 0,100 arası ( $r = ,930$ ) olduğundan çok güçlü düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Dolayısıyla H1 hipotezi "Örgütsel çeviklik boyutları ile subjektif performans arasında yakın bir ilişki vardır." kabul edilmiştir.

**Tablo 2.İşletmelerin Bulunduğu Sektöre Göre Örgütsel Çeviklik Tek yönlü ANOVA Analizi**

Sektör	N	X	Std. D	Varyans kaynağı	KT	KO	F	P
Makina	20	3,3206	1,18993	Gruplar arası	13,372	1,672		
Elektronik	1	4,3529	.	Grup içi	52,500	1,500	1,114	,378
Makina-elektronik	6	2,6863	1,58438	toplam	65,873			
Oyun simülasyon	1	1,1176	.					
Makina-oyun simülasyon	1	3,1765	.					
Enerji-çevre	1	3,0000	.					
Gıda ve malzemeleri	1	1,4706	.					
Muhasebe	3	2,0196	1,17843					
Diğer	10	3,1059	1,06815					
Total	44	3,0174	1,23771					

Tablo 2 ye göre demografik değişkenlerden işletmelerin faaliyette bulunduğu sektöre göre örgütsel çeviklik algısı düzeyinde farklılık olup olmadığına varyans (ANOVA) analizi ile bakılmıştır. (p. 0,378) Buna göre, “İşletmelerin bulunduğu sektöre göre örgütsel çeviklik düzeylerinde istatistiki olarak anlamlı fark vardır.” Şeklindeki H2 hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 3.İşletmelerin Bulunduğu Sektöre Göre sübjektif performans Tek yönlü ANOVA Analizi**

Sektör	N	X	Std. D	Varyans kaynağı	KT	KO	F	P
Makina	20	3,1500	1,09520	Gruplar Arası	9,783	1,223	1,102	,385
Elektronik	1	3,6000	.	Grup içi	38,823	1,109		
Makina-elektronik	6	2,4333	1,26754	Toplam	48,606			
Oyun simulasyon	1	1,4000	.					
Makina-oyun simulasyon	1	2,6000	.					
Enerji-çevre	1	2,8000	.					
Gıda ve malzemeleri	1	1,2000	.					
Muhasebe	3	2,2000	1,21655					
Diğer	10	3,0000	,74833					
Total	44	2,8591	1,06319					

Tablo 3’te ANOVA analizine göre P değeri=,385 (sig>0.005) olduğundan gruplar arası anlamlı bir fark yoktur. Dolayısıyla H3 hipotezi “: İşletmelerin bulunduğu sektöre göre subjektif performans düzeylerinde istatistiki olarak anlamlı fark vardır.” reddedilmiştir.

**Tablo 4. Örgütsel Çevikliğin Subjektif Performans Düzeyini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi**

Bağımsız değişken	Bağımlı değişken	B	Std.hata	$\beta$	t	P	R	R <sup>2</sup>	F	p
Örgütsel çeviklik	Subjektif performans	,450	,159	,930	2,827	,00	,930 <sup>a</sup>	,864	267,236	0,05

Örgütsel çeviklik  $p<0,05$  olduğu için, subjektif performans algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. R değeri 1’e ne kadar yakınsa bu model gözlenen değerlere ne ölçüde iyi uyduğunu gösterir. Dolayısıyla H4 hipotezi “ İşletmelerin çeviklik boyutları subjektif performans düzeyini pozitif yönde etkiler.” kabul edilmiştir.

## 5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Gaziantep Teknopark işletmeleri evreninde yapılan araştırmada 44 işletme yöneticisine anket yapılmıştır. Anketlerin değerlendirilmesiyle yapılan betimsel analizler sonucunda işletmelerin örgütsel çeviklik düzeyleri ve subjektif performans düzeyleri ortalama skordan yüksek bulunmuştur. Korelasyon analizi sonucunda İşletmelerin yanıt verme, esneklik, yetkinlik ve hız boyutlarından oluşan örgütsel çeviklik değişkeni ile subjektif performans değişkeni arasında pozitif ve anlamlı ilişki arası ( $r= ,930$ ) tespit edilmiştir. H1 hipotezi “Örgütsel çeviklik boyutları ile subjektif performans arasında yakın bir ilişki vardır.” kabul edilmiştir. Bulgular, Ustasüleyman (2008)’ın çevikliğin işletme performansına etkisine yönelik çalışması ile örtüşmektedir. Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda ise örgütsel çeviklik değişkeninin subjektif performans değişkenini %86,4 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Bu, literatürü (Ebrahimpour ve diğ, 2012) destekler niteliktedir. Örgütsel çeviklik düzeyinin ( $p. 0,378$ ) sektöre göre farklılık göstermediği, sonucuna varılmıştır. Buna göre H2 hipotezi reddedilmiştir. “İşletmelerin bulunduğu sektöre göre subjektif performans düzeylerinde istatistiki olarak anlamlı fark vardır.” H3 hipotezi reddedilmiştir. H4 hipotezi “İşletmelerin çeviklik boyutları subjektif performans düzeyini pozitif yönde etkiler.” ise kabul edilmiştir.

Teknopark işletmelerinde hızlılık, yanıt verme yeteneği, esneklik ve yetkinlikten oluşan örgütsel çeviklik, performans üzerinde büyük etkiye sahiptir. Bu nedenle, bu bileşenlerin göz önünde bulundurulması şirketlerde çeviklik yaratmak için çok önemlidir, bu da şirketin başarısına yol açar. Bu nedenle, yöneticilerin örgütsel çeviklik yeteneklerini planlarında kullanmaları önerilmektedir. Öte yandan, çeviklik yetenekleri iyi tasarlanmış ve uygulanmışsa, işletme performans göstergelerinde iyileşme elde edecektir. Ayrıca, şirketin koşullarını iyileştirmek için yönetimsel karar verme üzerindeki etkilerinin büyüklüğü açısından da performans göstergesine dikkat edilmelidir. Bu çalışmanın kısıtı

elde edilen bulguların sadece Gaziantep Teknopark işletmeleri ile sınırlı olmasıdır. Gelecekte yapılacak çalışmalar daha geniş örnekleme uygulanabilir.

#### KAYNAKÇA

- Akkaya, B., & Tabak, A. (2018). Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206.
- Akkaya, B., Kayalidere, U. A. K., & Tabak, A. (2019) Endüstriyel Alanda Üretim Yapan Firmaların Örgütsel Çevikliği ile Firma Yöneticilerinin Sahip Olduğu Dinamik Yetenekler Arasındaki İlişki: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde (MOSB) Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma. *Yeni Nesil Girişimcilik Ve Ekonomi*, 19.
- Almahamid, S., Awwad, A. & Mcadams, A. C. (2010). Effects of Organizational Agility and Knowledge Sharing on Competitive Advantage: An Empirical Study in Jordan. *International Journal of Management*, 27(3), 387-404.
- AnnaçGöv, S., ve Erdoğan, D. (2020) Dördüncü Endüstri Devriminin (Endüstri 4.0) Neresindeyiz?. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 299-318.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8(4), 470-483.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün ÖE., Demirel F., Karadeniz Ş. E. (2015). *Bilimsel araştırma Yöntemleri*. Pegem.
- Dubey, r. & Gunasekaran, A. (2014). Agile manufacturing: framework and its empirical validation. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*. 76(9), 2147- 2157.
- Ebrahimpour, H., Salarifar, M. & Asiaei, A. (2012). The Relationship between agility capabilities and organizational performance: a case study among home appliance factories in Iran. *European Journal of Business and Management*, 4(17), 186-95.
- Giachetta, R. E., Martinez, L.D., Saenza, O. A. and Chen, (2003), Analysis of the structural measures of flexibility and agility, using a measurement theoretical framework, *International Journal Production Economics*, Vol. 86 pp.47-62.
- Kaplan, R. S. Ve Norton, D. P. (1996), *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*, Boston, *Harvard Business School Press*.
- Lin, C. T., Chiu, H. & Chu, P. Y. (2006), Agility Index in the Supply Chain, *International Journal of Production Economics*, 100(2), 285-299.

- Putnik, G. D. (2001) BM-Virtual Enterprise Architecture Reference Model, *AgileManufacturing: The 21st Century CompetitiveStrategy, ElsevierScience*, 73-94.
- Shafer, R. A.,Dyer, L., Kilty, J., Amos, J. &Ericksen, J. (2001). Crafting A Human Resource StrategyToFosterOrganizationalAgility: A casestudy. *Human Resource Management*, 40(3), 197-211.
- Sharifi, H. &Zhang, Z. (1999). Agilemanufacturing in practice – application of a methodology. *International Journal of Operations andProduction Management* 21 (5-6), 772-794.
- Schnackenberg, A., Singh, J., &Hill, J.(2011). Theorizingcapabilities of organizationalagility: A paradoxframework. Paperpresented at Academy of Management (AOM) Annual Meeting, San Antonio, TX. 7-21.
- Turunç, Ö., Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, SDÜ, SBE Doktora Tezi, Isparta. 2006.
- Ustasüleyman, T. (2008). Çevikliğin İşletme Performansına Etkisine Yönelik Yapısal Bir Model Önerisi. *Gazi Üniversitesiİktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2).
- Vokurka, R., and Fliedner, J. G., (1998), “The journey toward agility”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 98, No. 3/4, p.165.
- Yıldız, S. (2010). İşletme performansının ölçümü üzerine bankacılık sektöründe bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, 179-193.
- Zehir, C.,& Acar, A. Z. (2005). Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 15-34.

## YÖNETİCİYE GÜVEN İLE ASTLARIN SESLİ DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLER: ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ROLÜ

Aynur TAŞ<sup>1</sup>

### Özet

Bu çalışmada; çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel ve duygusal güven ile bu çalışanların sesli davranışı arasındaki ilişkilerde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın veri seti; Türkiye’deki bir bakanlığın merkez birimlerinde görev yapmakta olan uzman ve uzman yardımcılarının elde edilen 283 anketten oluşmaktadır. Veri girişi ve analizi; SPSS 24 istatistiksel paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında; “açımlayıcı faktör”, “iç tutarlılık (Cronbach Alfa)”, “Pearson korelasyon”, “hiyerarşik regresyon” ve interaktif ortamda “Sobel testi” analizleri yapılmıştır. Çalışmaya katılanlar bakımından analiz sonuçlarına göre; çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları hem bilişsel hem de duygusal güven örgütsel özdeşleşmeyi, örgütsel özdeşleşme de bu çalışanların sesli davranışını anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Ayrıca çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel ve duygusal güven bu çalışanların sesli davranışını hem doğrudan hem de örgütsel özdeşleşme üzerinden dolaylı olarak anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. O halde; çalışma kapsamında kurulan mekanizmada örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı değişken rolü vardır. Bu çalışmada; yöneticiye duyulan güven düzeylerindeki artışın hem örgütsel özdeşleşme hem de astların sesli davranış düzeylerindeki yükseltici etkileri yoluyla örgütsel özdeşleşmenin ve sesli davranışın örgüt üzerindeki faydalı etkilerini güçlendirmenin ve böylece örgüte katkı sağlamanın mümkün olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Bilişsel güven, Duygusal Güven, Örgütsel özdeşleşme, Sesli davranış

## THE RELATIONSHIPS BETWEEN TRUST IN SUPERVISOR AND SUBORDINATES’ VOICE BEHAVIOUR: THE ROLE OF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION

### Abstract

This study investigates the mediating effect of organizational identification in the relationships between employees’ cognition- and affect-based trust in supervisors, and their voice behaviour. Dataset of the study consists of 283 questionnaires gathered from specialists and assistant specialists working in the central units of a ministry in Turkey. Data entry and analysis have been carried out using SPSS 24 software. “Exploratory factor”, “internal consistency (Cronbach Alpha)”, “Pearson correlation”, “hierarchical regression”, and “Sobel test” analyzes in interactive environment have been employed in this study. According to the analysis results in terms of participants in this study, employees’ both cognition- and affect-based trust in supervisors directly affect organizational identification in significant and positive ways, and organizational identification directly affects employees’ voice behaviour in a significant and positive way. In addition, employee’s both cognition- and affect-based trust in supervisors affect their voice behaviour in significant and positive ways both directly and indirectly through organizational identification. Hence, organizational identification has the partial mediating roles in the mechanism established within the scope of the study. In this study, it is concluded that it is possible to strengthen the beneficial effects of organizational identification and voice behaviour on the organization and thus to contribute to it, through the enhancing effects of increments in the levels of trust in supervisor on the levels of both organizational identification and subordinates’ voice behavior.

**Keywords:** Cognition-based trust, Affect-based trust, Organizational identification, Voice behaviour

---

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Hakkari Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Hakkari, Türkiye, [aynurtas@hakkari.edu.tr](mailto:aynurtas@hakkari.edu.tr), ORCID No: 0000-0001-6810-8358



## GİRİŞ

Yerli ve yabancı literatür taramasında; yöneticiye (lidere) güven/yöneticinin (liderin) güvenilirliği/(tepe) yönetime güven/örgütsel güven ile çalışanların sesli davranışı (Çankır, 2016; Çetin ve Güven, 2017; Derin, 2017; Gao, Janssen ve Shi, 2011; Holley, Wu ve Avey, 2019; Hu ve Jiang, 2018; Rees, Alfes ve Gatenby, 2013; Ristig, 2004), yöneticiye (lidere) güven/örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme (Al-Shalabi, 2019; Campbell ve Im, 2015; Ciraklar, Ucar ve Sezgin, 2016; De Cremer, van Dijke ve Bos, 2006; Enli Kalmaz, 2018; Kalemci Tüzün, 2006; Kitapçı, Demircan Çakar ve Sezen, 2005; Melikoğlu, 2009; Öktem, Kızıltan ve Öztoprak, 2016; Schaubroeck, Peng ve Hannah, 2013; Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013; Yakın, Sökmen ve Bıyık, 2017; Yılmaz, 2014) ve örgütsel özdeşleşme ile çalışanların sesli davranışı (Arain, Bukhari, Hameed, Lacaze ve Bukhari, 2018; Erkutlu ve Chafra, 2015; Hu, Zhang ve Wang, 2015; Islam, Ahmed ve Ali, 2019; Kesen ve Öselmiş, 2019; Öztürk, 2014; Qi ve Ming-Xia, 2014; Shahjehan, Shah ve Afsar, 2020; Wang, Zheng ve Zhu, 2018) arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalar tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve çalışanların sesli davranışı/örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki üçlü ilişkileri inceleyen çalışmalar (Qi ve Ming-Xia, 2014; Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013) da belirlenmiştir. Görgül çalışmalar yanında yöneticiye duyulan güvenin örgütsel güven faktörü olmasından (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013) ve sesli davranışın da örgütsel vatandaşlık davranışları kapsamında kavramsallaştırılmasından (Van Dyne ve LePine, 1998) hareketle bu çalışmada; yöneticiye güven, örgütsel özdeşleşme ve çalışanların sesli davranışı değişkenleri arasındaki üçlü ilişki ele alınmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı; çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları hem bilişsel hem de duygusal güvenin bu çalışanların sergiledikleri sesli davranış üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü araştırmaktır.

Örgütsel davranış alanyazınında; yöneticiye duyulan güven (Wong ve Cummings, 2009, s. 6), örgütsel özdeşleşme (Edwards, 2005, s. 220) ve sesli davranış (Van Dyne ve LePine, 1998, s. 109) örgüte katkı sağlayan unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Çalışma kapsamında; “çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları hem bilişsel hem de duygusal güven düzeylerindeki artışın örgütsel özdeşleşme düzeyi ve böylece çalışanların sesli davranış düzeyi üzerindeki yükseltici etkileri sayesinde örgütsel özdeşleşme ve sesli davranışın örgüte katkılarını arttırmak mümkün müdür?” sorusuna cevap aranmaktadır.

Çalışma çerçevesinde astların hem amirlerinin işinin ehli ve disiplinli olduğuna dair inançlarının hem de işte ve iş dışında amirleri tarafından önemseneneceklerine ve herhangi bir zorlukla karşılaştıklarında amirlerinden yardım alacaklarına dair inançlarının artması durumunda; astların örgütle bir olma hissinin güçlenmesi ve böylece herhangi bir zorunlulukları olmamasına karşın, çalıştıkları örgütün sorunlarını çözmek ve yeni projelere vesile olmak amacıyla bilgi edinmeyi sürdürmeleri, örgüte dair konularda sahip oldukları bu bilgiler doğrultusunda fikirlerini çekinmeden dile getirmeleri ve çalışma arkadaşlarını iş yerini ilgilendiren konularda katılımcı olmaları için teşvik etmeleri beklenmektedir. Çalışmanın araştırma modeli; Sosyal Kimlik Kuramı’na (Social Identity Theory-Tajfel ve Turner, 1986) dayandırılabilir. Çünkü yöneticiye

duyulan güven ile birlikte gelen örgütle bir olma hissinin ve böylece sergilenen fedakârca davranışın örgüt içindeki bireylerin birbirleri üzerindeki etkileşimleri yoluyla daha da güçleneceği düşünülebilir.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında; araştırma modelinin kurulması ve hipotezlerinin geliştirilmesi amacıyla örgütsel davranış alanı bağlamında güven, vatandaşlık davranışları ve özdeşleşme konularına ilişkin kuramsal bilgiler yanında örgütsel/yöneticiye güven, sesli davranış ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilerin incelendiği görgül çalışmalara yer verilmektedir.

## 1. LİTERATÜR TARAMASI

### 1.1. Yöneticiye Güven

Güven; psikoloji temelli disiplinler arası bir kavramdır (Özen İşbaşı, 2000, s. 62). Güven konusunda; sosyoloji, din, ekonomi ve işletme gibi farklı alanlarda geniş bir yelpazede oldukça fazla sayıda çalışma olması nedeniyle üzerinde görüş birliğine varılmış tek bir güven tanımı bulunmamaktadır (Hosmer, 1995, ss. 380-381). Yine de güven en genel ifadeyle; *“bir tarafın karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından istismara ya da zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olma özelliği”* olarak tanımlanabilir (Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer, 1998, s. 394). Bu çalışma çerçevesinde; güven işletme bilimi bağlamında ele alınmaktadır. İşletme biliminde esas olan örgütlerde güvendir.

Örgütlerde güven; iç ve dış güvenden meydana gelir. İç güven (örgütsel güven) örgüt içindeki iklimden, dış güven ise tedarikçilerin, ortakların, müşterilerin veya diğer paydaşların örgüte güveninden oluşur (Huff ve Kelley, 2003, s. 85). Örgüte, yöneticiye ve çalışma arkadaşına güven örgütsel güvenin faktörleridir (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013, s. 65, 67). Özkara ve Sağlam Arı (2019) işletme biliminde güvenin araştırma alanlarını; bireyler arası güven, üst yönetime güven, örgütler arası güven ve müşterilerin işletmelere güveni şeklinde sınıflandırmaktadır. Araştırmacılar; bireyler arası güveni ise yöneticinin astına güveni, astın yöneticiye güveni, aynı düzeyde yer alan çalışanlar arası güven, departmanlar ve ekipler arası güven olarak toparlamaktadır (Özkara ve Sağlam Arı, 2019, ss. 18-19). Bu çalışma kapsamında; bireyler arası güven düzeyinde astın bir üst yöneticisine duyduğu güven incelenmektedir.

Yöneticiye duyulan güven astlar tarafından örgütün bütününe atfedilmektedir. İşte tam da bu noktada yöneticiye duyulan güvenin örgütsel davranış alanı bağlamında önemi daha da artmaktadır (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998, s. 516, 529). McAllister (1995) güveni bireyler arası ilişkilerde bilişsel ve duygusal temelde araştırmıştır (McAllister, 1995). Literatürde; bilişsel güven “bilgiye dayalı güven”, duygusal güven ise “özdeşleşmeye dayalı güven” olarak da adlandırılmaktadır (Zaccaro ve Bader, 2003, s. 384). Bilişsel güven; kişinin işinin ehli ve disiplinli olduğu yönünde diğer kişilerin inancını temsil etmektedir. Öngörülebilirlik, geçmiş davranış kalıpları, doğruluk ve adil olma gibi kavramlar bilişsel güvene temel teşkil etmektedir. Diğer kişiler karşı tarafa güvenmek için iş ortamında faaliyetlerin hatasız ve zamanında yapılması gibi ölçülebilir kriterlerden hareketle rasyonel sebepler ararlar. Duygusal güven ise karşılıklı olarak fikir, duygu ve beklentileri

paylaşmayı, işteki güçlükler hakkında konuşabilmeyi, sorunları dinlemeye istekli olmayı, sorunlar karşısında yapıcı ve ilgili bir tavır sergilemeyi, iş ilişkisine dostluk-arkadaşlık ilişkilerinin de katılmasını, geliştirilen özel ve duygusal bağların güçlü olmasını kapsamaktadır. Duygusal güvende ilişkinin kendisine içsel bir değer verilmekte ve karşı tarafın da aynı şekilde hissettiğine inanılmaktadır (Costigan, İlter ve Berman, 1998, ss. 304-309; McAllister, 1995, ss. 25-33). Bir kişi duygusal temelde güvendiği başka bir kişiye bilişsel temelde güvenmeyebilir. Bunun tersi de geçerlidir. Yani bir kişi bilişsel temelde güvendiği başka bir kişiye duygusal temelde güvenmeyebilir (Özkara, 2019, s. 44). McAllister (1995)'in çalışmasına göre; bilişsel ve duygusal güven birbirleriyle toplanamayan iki farklı yapıdır (McAllister, 1995, ss. 47-49). Bu değerlendirme; literatürdeki çoğu görgül çalışmada (örn.: Newman, Kiazad, Miao ve Cooper, 2014; Özkara, 2019; Taş, Özkara ve Aydın, 2019; Taş, Özkara ve Aydın, 2020a; Taş, Özkara ve Aydın, 2020b; Taş, Özkara ve Aydın, 2021; Zhu ve Akhtar, 2014a; Zhu ve Akhtar, 2014b) istatistiksel olarak desteklenmiştir.

Literatürdeki çalışmalara göre, yöneticiye duyulan güven yükseldikçe; astların yöneticiden (Tan ve Tan, 2000) ve işten (Sarıkaya, 2019) tatmin, yöneticilerine bağlılık (Akram, Kamran, Iqbal, Habibah ve Ishaq, 2018), sadakat (Lewicka, Glinska-Newes, Morrow ve Gorka, 2018), psikolojik olarak güçlendirilme (Afacan Fındıklı, Gulden ve Semercioz, 2010; Sağlam Arı, 2003b), işe tutkunluk (Holland, Cooper ve Sheehan, 2017), örgütsel vatandaşlık davranışları (Akram vd., 2018; Chen, Wang ve Chang, 2008; Frazier, Gooty, Little ve Nelson, 2015; Lu, 2014), yenilikçi davranışlar (Abuelhassan, Naser ve Mohamed, 2018), performans (Frazier vd., 2015) ve örgütsel bağlılık (Afsar ve Saeed, 2010; Canipe, 2006; Sağlam Arı, 2003a) düzeyleri artmakta, buna karşılık astların işten ayrılma niyeti (Canipe, 2006), tükenmişlik ve duyarsızlık (Sağlam Arı ve Tunçay, 2010) düzeyleri ise azalmaktadır. Görüldüğü üzere literatürdeki çalışmalar yöneticiye duyulan güvenin örgüte katkı sağlayan bir unsur olduğunu açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu durum; yöneticiye duyulan güvenin öncüllerini değerli kılmaktadır. Literatürdeki çalışmalara göre; lider-üye etkileşiminin kalitesi (Chen vd., 2008), algılanan örgütsel adalet (Akram vd., 2018; Neves ve Caetano, 2006; Stinglhamber, Cremer ve Mercken, 2006), algılanan yönetici desteği (Taş vd., 2019; Taş, vd., 2021), yöneticinin sanal teknoloji yeterliği (Taş vd., 2020a; Taş vd., 2020b), dürüstlüğü (Afsar ve Saeed, 2010), becerisi, yardımseverliği (Afsar ve Saeed, 2010; Frazier vd., 2015), politik yetisi (Özkara, 2019), etkileşimci (Özkara ve Sağlam Arı, 2019), dönüşümcü (Asgari, Silong, Ahmad ve Samah, 2008; Özkara ve Sağlam Arı, 2019) ve otantik (Özkara, 2019) liderlik tarzları yanında astların güven eğilimi (Afsar ve Saeed, 2010; Frazier vd., 2015) düzeyleri yükseldiğinde yöneticiye duyulan güven artmaktadır. İstismarcı yönetim anlayışı (Ji ve Jan, 2020) ise yöneticiye duyulan güveni düşürmektedir.

Literatürdeki çalışmalarda görüldüğü üzere ast konumunda çalışanların yöneticilerine duydukları güvende yöneticinin astlarına karşı tutum ve davranışları etkili olmaktadır. Bu durum; Karşılıklılık Normu'nu (The Norm of Reciprocity- Gouldner, 1960) esas alan Sosyal Değişim Kuramı'na (Social Exchange Theory- Blau, 1964) dayandırılabilir. Setton, Bennett ve Liden (1996)'ya

göre; amir ile ast konumunda çalışan arasındaki olumlu ve faydalı eylemler taraflar arasında zorunluluk hissi yaratarak yüksek kalitede değiş-tokuş ilişkisinin oluşmasını sağlamaktadır.

Literatürde; yöneticiye duyulan güven ile ilişkilerinin incelendiği değişkenler arasında astların sergilediği sesli davranış ile örgütsel özdeşleşme de yer almaktadır.

## 1.2. Sesli Davranış

Örgütsel vatandaşlık davranışları; *“örgütün sosyal sistemine faydalı olan ve rol tanımlarında yer almayan davranışlar”* olarak tanımlanabilmektedir (Bateman ve Organ, 1983, s. 588). Literatürdeki çalışmalarda (örn.: Van Dyne ve LePine, 1998; Wong, Laschinger ve Cummings, 2010); sesli davranış (voice/speaking up behaviour); örgütsel vatandaşlık davranışları kapsamında kavramsallaştırılmaktadır. Van Dyne ve LePine (1998, s. 109), sesli davranış; *“sadece eleştirmek yerine örgütü geliştirmeyi ve örgüte katkı sağlamayı amaçlayan yapıcı ifadelerin (sözlerin) kullanılmasına yönelik davranış”* şeklinde açıklamaktadır. Ayrıca *“statükoya yapıcı bir şekilde meydan okuyan davranış”* olarak değerlendirmektedir (Van Dyne ve LePine, 1998). Premeaux ve Bedeian (2003, s. 1537)’ye göre, sesli davranış; *“örgütsel sessizliği kıran davranış”*ı temsil etmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003). Örgütlerde sesli davranışa şu örnekler verilebilmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003; Wong, Laschinger ve Cummings, 2010): örgüt çalışanının kendisinden herhangi bir talep olmamasına rağmen;

- Diğer çalışanlara faydalı tavsiyelerde bulunması,
- Grup performansını geliştiren yenilikçi değişimleri önermesi,
- Görüşleri farklı bile olsa yine de diğer çalışanlarla iletişim kurması.

Son tahlilde, sesli davranış; *“çalışanların kendilerinden talepte bulunulmaksızın, görüşleri diğer çalışanlardan farklı da olsa örgüte katkı sağlamak için karar verme süreçlerine yenilikçi önerilerle katılımını yani sessiz kalmamasını”* ifade etmektedir (Özkara, 2019, s. 61).

Çalışanların sergiledikleri sesli davranış onların işe gömülmüşlüğü (Kesen ve Öselmiş, 2019), işe tutkunluğunu (Rees vd., 2013) ve iş performansını (Holley vd., 2019; Oral Ataç, 2020) yükseltmektedir. Sesli davranışın örgüte katkı sağlayan bir unsur olması, onun öncüllerini örgütsel davranış alanı bağlamında değerli kılmaktadır. Literatürdeki çalışmalara göre; çalışan odaklı insan kaynakları yönetimi (Hu ve Jiang, 2018), örgütte etik kültür anlayışı (Güneri, 2020; Oral Ataç, 2020), katılımcı iklim (Öztürk, 2014), yöneticinin karar verirken katılımcı bir yaklaşım sergilemesi (Gao vd., 2011), etik (Islam vd., 2019; Qi ve Ming-Xia, 2014), otantik (Öztürk, 2014) ve dönüşümcü (Hu vd., 2015; Wang vd., 2018) liderlik tarzları, lider-üye etkileşiminin kalitesi (Oral Ataç, 2020), psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi (Arain vd., 2018), çalışanların psikolojik sermayesi (Güneri, 2020; Wang vd., 2018), psikolojik rahatlığı (Derin, 2017; Oral Ataç, 2020), yönetici desteği algısı (Andiyasari, Matindas ve Riantoputra, 2017; Taş ve Özkara, 2019), dışsal (Özkara ve Taş, 2019) ve içsel iş tatmini (Taş ve Özkara, 2019) düzeyleri arttığında bu çalışanların sesli davranış düzeyi de

artmaktadır, çalışanların işten ayrılma niyeti (Özkara ve Taş, 2019) düzeyi yükseldiğinde ise bu çalışanların sesli davranış düzeyi azalmaktadır.

Literatürdeki çalışmalarda; çalışanların sergiledikleri sesli davranışta yöneticinin astlarına karşı tutum ve davranışlarının etkili olduğu görülmektedir. Bu durum; Karşılıklılık Normu'nu esas alan Sosyal Değişim Kuramı'nı akla getirmektedir. Çünkü yöneticinin astlarına karşı olumlu tutum ve davranışları karşılığında ast konumunda çalışanlar da sesli davranış sergileyebilirler. Taş ve Özkara'ya (2019: s. 948) göre; çalışanların sesli davranış sergilemelerinde amirlerinin astlarına karşı tutum ve davranışları yanında astların fedakârlık eğilimi de etkili olabilir.

### 1.3. Yöneticiye Güven ile Sesli Davranış Arasındaki İlişki

Literatürdeki ampirik çalışmalara göre; yöneticiye duyulan güven (Çankır, 2016) ve tepe yönetime güven (Ristig, 2004) ile çalışanların sesli davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Ancak Ristig (2004)'ün araştırma sonucuna göre; tepe yönetime güvenin çalışanların sesli davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Rees ve diğerlerinin (2013) gerçekleştirdiği çalışmaya göre ise çalışanların sergiledikleri sesli davranış tepe yönetime güven üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte, örgütsel davranış alan yazındaki çoğu görgül çalışmada; yöneticinin (liderin) güvenilirliği (Holley vd., 2019), yöneticiye (lidere) güven (Çetin ve Güven, 2017; Derin, 2017; Gao vd., 2011) ve yönetime güven (Hu ve Jiang, 2018) çalışanların sesli davranışını anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir.

Bu çalışma kapsamında; teorik altyapı yanında literatürdeki ampirik çalışmaların genel eğiliminden de hareketle çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları hem bilişsel hem de duygusal güvenin bu çalışanların sergiledikleri sesli davranışını anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemesi beklenmektedir.

### 1.4. Örgütsel Özdeşleşme

"Örgütsel özdeşleşme" ifadesindeki "özdeşleşme" kavramı; *"bireyin başka bireylerle kişilik kaynaşması gerçekleştirecek ölçüde onların yaşantılarına ve duygularına katılması ve bireyin bu yolla kendi kimliğini tanıması ve tanımlaması süreci"* olarak açıklanabilmektedir (TDK Büyük Türkçe Sözlük, Erişim tarihi: 02.12.2016'dan aktaran Deniz, 2018, s. 265). Bu çalışma kapsamında; özdeşleşme, örgütsel davranış alanı bağlamında ele alınmakta ve örgütsel özdeşleşmeye odaklanılmaktadır.

Literatürde; örgütsel özdeşleşme olgusu açıklanırken en çok kullanılan yaklaşım Sosyal Kimlik Kuramı'dır (Akçay, 2018, s. 383; Deniz, 2018, s. 269). Sosyal Kimlik Kuramı'na göre; bireyin üyesi olduğu sosyal gruplar; onun duyguları, düşünceleri, davranışları ve kimliğinin gelişiminde etkilidir (Tajfel ve Turner, 1986). Bir çalışan üyesi olduğu örgütüyle kendi şahsi değerlerinin örtüşmesi neticesinde kendisini örgütün bir parçası gibi hissetmesi durumunda örgütüyle özdeşleşmektedir (Ashforth ve Mael, 1989). Örgütle özdeşleşme; çalışanın örgüte yönelik aidiyet ve birlik algısından doğar. Birey kendisini tanımlarken çalışmakta olduğu ve aidiyet hissettiği örgütü de bu tanımda kullanır (Riketta, 2005). Ayrıca örgütüyle özdeşleşen birey; örgütün başarı ve

başarısızlığını kendisininmiş gibi üstlenir (Ravishankar ve Shan, 2008). “Örgütsel özdeşleşme” ve “örgüte duygusal bağlılık” kavramları birbirlerine benzemekle yani yakın kavramlar olmakla birlikte, bu iki kavram birbirlerinden farklıdır (Van Dick, Wagner, Stellmacher ve Christ, 2004, ss. 185-186). Özdeşleşme; *“bireyin örgütün değer ve hedeflerini kendisininmiş gibi kabul etme ölçüsü”*dür (Schneider, Hall ve Nygren, 1971, s. 379). Duygusal bağlılık ise çalışanın örgütle olan duygusal ilişkisi üzerinde durur. Çalışanın örgütüne duygusal anlamda bağlanmasını ve örgüte katılımını ifade eder (Allen ve Meyer, 1990, s. 3). Özdeşleşmede; mutlaka örgütle bir olma hissi bulunmaktadır ve duygusal bağlılıktan tam da bu noktada ayrılmaktadır (Abrams, Ando ve Hinkle, 1998; Pratt, 1998).

Örgütsel davranış alanyazında; örgütsel özdeşleşme bilişsel, duyuşsal, değerlendirici ve davranışsal olmak üzere dört boyulu bir yapıda (Edwards, 2005, s. 213), ya da örgütle özdeşleşme ve grup içi özdeşleşme olmak üzere iki boyutlu bir yapıda (Bartels, Pruyn, De Jong ve Joustra, 2007; Kesen ve Öselmiş, 2019; Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013) ele alınmaktadır. Bununla birlikte yazında karşılaşılan çok sayıdaki çalışmada (örn.: Akçay, 2018; Arain vd., 2018; Campbell ve Im, 2015; Ciraklar vd., 2016; De Cremer vd., 2006; Erkutlu ve Chafra, 2015; Güneri, 2020; Islam vd., 2019; Kalemci Tüzün, 2006; Kitapçı vd., 2005; Melikoğlu, 2009; Öktem vd., 2016; Öztürk, 2014; Qi ve Ming-Xia, 2014; Schaubroeck vd., 2013; Shahjehan vd., 2020; Wang vd., 2018; Yakın vd., 2017) örgütsel özdeşleşme tek faktörlü bir yapıda incelenmekte ve bu durum istatistiksel olarak ispatlanmaktadır. Bu çalışma kapsamında da literatürdeki genel eğilimden hareketle örgütsel özdeşleşme tek faktörlü bir yapıda araştırılmaktadır. Edwards (2005: s. 220); örgütsel özdeşleşme ile birlikte çalışanların örgüte bağlanacaklarını ve sadık olacaklarını böylece örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyeceklerini, örgütünü savunacaklarını ve örgütten ayrılmak istemeyeceklerini iddia etmektedir (Edwards, 2005). Akçay’ın (2018) çalışmasına göre; örgütsel özdeşleşme çalışanların prososyal davranışlar sergilemesine vesile olmakta, ayrıca örgütlerine karşı sinik yani olumsuz tutumlarını azaltmaktadır (Akçay, 2018). Literatürdeki görgül çalışmalarda; örgütsel özdeşleşme sonucunda örgütsel sadakatın (Al-Shalabi, 2019) ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013) yükseldiği, buna karşın çalışanların işten ayrılma niyetinin (Kitapçı vd., 2005) ve tükenmişliğinin ise azaldığı ortaya konulmaktadır. Örgütsel özdeşleşmenin örgüte sağladığı katkılar nedeniyle onun öncülleri de literatürde önem kazanmıştır. Literatürdeki ampirik çalışmalara göre; örgütte etik kültür (Güneri, 2020), psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi (Arain vd., 2018), yöneticinin sergilediği etik (Qi ve Ming-Xia, 2014) ve dönüşümcü (Hu vd., 2015) liderlik tarzları, çalışanların örgütsel adalet algısı (Kahyaoğlu, 2019), psikolojik güvenliği (Erkutlu ve Chafra, 2015) ve psikolojik olarak güçlendirilmesi (Türk, 2020) örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir.

Literatürde; örgütsel özdeşleşmeyle ilişkilerinin incelendiği değişkenler arasında yöneticiye duyulan güven ve sesli davranış da yer almaktadır.

### 1.5. Yöneticiye Güven ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki

Al-Shalabi (2019)'un araştırma sonuçlarına göre; örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Literatürdeki ampirik çalışmalarda; örgütsel güvenin (Campbell ve Im, 2015; Enli Kalmaz, 2018; Kalemci Tüzün, 2006; Öktem vd., 2016; Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013; Yakın vd., 2017; Yılmaz, 2014) ve yöneticiye (lidere) duyulan güvenin (Ciraklar vd., 2016; Kitapçı vd., 2005; Melikoğlu, 2009) örgütsel özdeşleşmenin olumlu yordayıcıları oldukları istatistiksel olarak ispatlanmaktadır. Yazındaki bazı çalışmalara (De Cremer vd., 2006; Schaubroeck vd., 2013) göre; yöneticiye duyulan bilişsel ve duygusal güven ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif yönlü ikili ilişkiler vardır. Ayrıca yöneticiye duyulan duygusal güvenin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

Çalışma çerçevesinde; teorik altyapı ve ampirik çalışmalardan hareketle çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları hem bilişsel hem de duygusal güvenin örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemesi beklenmektedir.

### 1.6. Örgütsel Özdeşleşme ile Sesli Davranış Arasındaki İlişki

Öztürk'ün (2014) araştırma sonucuna göre; örgütsel özdeşleşme ile çalışanların sesli davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Literatürdeki bazı çalışmalara (Erkutlu ve Chafra, 2015; Kesen ve Öselmiş, 2019) göre; çalışanların sesli davranışı örgütsel özdeşleşmenin olumlu bir yordayıcısıdır. Buna karşın, yazında gerçekleştirilen çoğu çalışmada (Arain vd., 2018; Hu vd., 2015; Islam vd., 2019; Qi ve Ming-Xia, 2014; Shahjehan vd., 2020; Wang vd., 2018); örgütsel özdeşleşme çalışanların sergiledikleri sesli davranışı anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilemektedir.

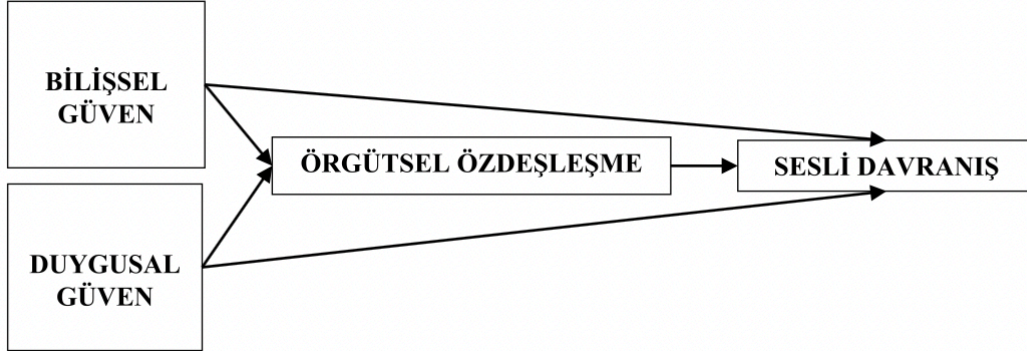
Çalışma kapsamında; teorik altyapı yanında görgül çalışmalardaki genel eğilimden de hareketle örgütsel özdeşleşmenin çalışanların sergiledikleri sesli davranışı anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemesi beklenmektedir.

## 2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Çalışmanın buraya kadarki kısmında; araştırma modelindeki değişkenler ya da benzer değişkenler arasındaki ikili ilişkileri inceleyen literatürdeki ampirik çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir. Yazında; değişkenler arasındaki üçlü ilişkileri ele alan çalışmalar (Qi ve Ming-Xia, 2014; Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013) da mevcuttur. Qi ve Ming-Xia (2014)'ün araştırma sonuçlarına göre; örgütsel özdeşleşmenin çalışanların sesli davranışı üzerindeki anlamlı ve pozitif etkisinde örgütsel güven düzenleyici değişkendir. Tokgöz ve Aytemiz Seymen'in (2013) araştırma sonuçlarına göre ise örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki anlamlı ve pozitif etkisinde örgütsel özdeşleşme tam aracı değişkendir.

Tüm bu bilgiler ışığında; Şekil 1'de de görüldüğü üzere çalışmanın araştırma modeli kurulmuş ve hipotezleri geliştirilmiştir.

Şekil 1. Çalışmanın Araştırma Modeli



**H1:** Çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel güven ile bu çalışanların sesli davranışı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşme aracılık rolüne sahiptir.

**H2:** Çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları duygusal güven ile bu çalışanların sesli davranışı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşme aracılık rolüne sahiptir.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Örneklem

Araştırmanın evreni; Türkiye’deki bir bakanlığın merkez birimlerinde çalışan uzman ve uzman yardımcısı unvanlarına sahip 550 personeli kapsamaktadır. Örneklem seçilmeyerek, evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Anketler 2020 yılı Şubat ayı içerisinde kapalı zarf usulü ile dağıtılarak toplanmıştır. Anket dağıtılan 433 çalışanın 334’ü geri dönüş yapmıştır. Geri dönüş oranı yaklaşık %77’dir. Anketlerin, sadece 283’ü düzgün bir şekilde doldurulmuştur. Veri seti büyüklüğü ön analizlerden sonra kesinleşmektedir.

#### 3.2. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada; bilişsel ve duygusal güveni ölçmek için McAllister (1995) tarafından geliştirilen ve Sağlam Arı’nın (2003b) Türkçe’ye uyarladığı 10 maddelik ölçek, örgütsel özdeşleşmeyi ölçmek için Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen 6 maddelik ölçek, çalışanların sesli davranışını ölçmek için ise Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen 6 maddelik ölçek kullanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan bilişsel güven, duygusal güven, örgütsel özdeşleşme ve sesli davranış ölçeklerine ilişkin sırasıyla birer ifade “bir üst amirimin işimi güçleştirecek dikkatsizlikler ve hatalar yapmayacağından eminim”, “her ikimizin de zaman içinde iş ilişkimize dostluk-arkadaşlık ilişkilerini de katabildiğimizi söyleyebilirim”, “çalıştığım kurum hakkında



konusurken genellikle ‘biz’ ifadesini kullanırım” ve “iş yerimi etkileyen konularda tavsiyeler geliştirir ve bunları ifade ederim” örnek olarak verilebilir.

Katılımcılar bir üst yöneticilerine duydukları güvene, örgütleriyle özdeşleşmelerine ve sergiledikleri sesli davranışa dair anket sorularını “1” (kesinlikle katılmıyorum) ile “5” (tamamen katılıyorum) arasında 5’li Likert tipi ölçme düzeyinde puanlamıştır. Bu ölçeklere ilişkin hesaplanan değişken skorları ne kadar düşükse ilgili değişkenin skorları o düzeyde düşük, ne kadar yüksekse o düzeyde yüksek olarak belirlenmiştir. Ayrıca katılımcılardan cinsiyetlerine ilişkin bir adet demografik soruya yanıt vermeleri istenmiştir.

### 3.3. İşlem

Nicel bir araştırmanın gerçekleştirildiği bu çalışmada; anket yöntemiyle veri toplanmıştır. İlk olarak, “SPSS 24” programı kullanılarak veri girişi yapılmıştır. Veri setinin kontrolü ve analize hazırlanması (ön analizleri) tamamlandıktan sonra, araştırma modelindeki değişkenlerin geçerlilik, güvenilirlik ve Pearson korelasyon analizleri yapılmıştır. Araştırma hipotezi hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir. Ayrıca aracılığın anlamlı olup olmadığı interaktif ortamda Sobel testiyle belirlenmiştir.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Ön Analizler

Çalışma kapsamında; veri setinin kontrolü ve analize hazırlanması amacıyla Tabachnick ve Fidell (2013)’ün önerdiği “veri setinin doğruluğu”, “eksik veri”, “normallik testi” ve “çoklu bağlantı” analizlerinden oluşan dört aşamalı yöntem takip edilmiştir. Ölçek maddelerine ait basıklık ve çarpıklık değerlerinden ( $\pm 1.5$ ) hareketle verinin normal dağıldığı kabul edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Ön analizlerin sonucunda araştırmanın veri seti büyüklüğü 283 olarak netleşmiştir. Araştırma evreninin yaklaşık %52’sine, yani yarıdan fazlasına ulaşılmıştır. Çalışma kapsamında ulaşılan bu oran yeterli görülmüş ve bu oranın evreni temsil eder nitelikte olduğu varsayılmıştır. Araştırmanın veri setinde yer alan katılımcıların 183’ü erkek, 100’ü ise kadındır.

### 4.2. Geçerlilik Analizi

Tablo 1. Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçme Araçları	Madde Sayısı	Madde Yük Aralığı	Toplam Açıklanan Varyans
<b>Bilişsel Güven</b> KMO=.866, Barlett=(df=10)1056.098, p<.001	5	.85 - .88	%76.340
<b>Duygusal Güven</b> KMO=.862, Barlett=(df=10)959.559, p<.001	5	.78 - .90	%73.176
<b>Örgütsel Özdeşleşme</b> KMO=.891, Barlett=(df=15)881.027, p<.001	6	.72 - .87	%64.474
<b>Sesli Davranış</b> KMO=.878, Barlett=(df=15)867.612, p<.001	6	.75 - .85	%64.173

Çalışma kapsamında; araştırma modelindeki değişkenler (bilişsel güven, duygusal güven, örgütsel özdeşleşme ve sesli davranış) açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Tablo 1’de görüldüğü üzere değişkenlere ait KMO Barlett’s Test sonuçlarının 0.50’nin üzerinde olması ve Barlett küresellik testi sonucunun da anlamlı çıkması veri setine açımlayıcı faktör analizi uygulanabileceğini göstermektedir (Kalaycı, 2010). Tablodaki toplam açıklanan varyans sütununa bakıldığında; 5 maddenin bilişsel güven için toplam varyansın yaklaşık %76’sını, 5 maddenin duygusal güven için toplam varyansın yaklaşık %73’ünü, 6 maddenin örgütsel özdeşleşme için toplam varyansın yaklaşık %64’ünü ve son olarak 6 maddenin sesli davranış için toplam varyansın yaklaşık %64’ünü açıkladığı görülmektedir. Araştırma modelindeki değişkenlere ait toplam açıklanan varyans değerleri literatürde kabul edilen %50 oranının üzerindedir. Ayrıca maddelere ilişkin hesaplanan en küçük faktör yükü değeri 0.72’dir. Bu değer de literatürde minimum değer olarak kabul gören 0.40 değerinden büyüktür (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010). O halde; araştırma kapsamındaki tüm ölçeklerin teorilerine uygun bir şekilde geçerliliği sağlanmıştır.

#### 4.3. Güvenilirlik ve Korelasyon Analizleri

Tablo 2’de görüldüğü üzere tüm ölçekler güvenilirlerdir. Çünkü Cronbach Alpha katsayıları .70’ten büyüktür (Hair vd., 2010). Ayrıca cinsiyet ile araştırma modelindeki değişkenler arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmemiştir. Ancak bilişsel güven ile duygusal güven ( $r = .80, p < .01$ ), örgütsel özdeşleşme ( $r = .29, p < .01$ ) ve sesli davranış ( $r = .37, p < .01$ ) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ikili ilişkiler tespit edilmiştir. Duygusal güven ile örgütsel özdeşleşme ( $r = .24, p < .01$ ) ve sesli davranış ( $r = .32, p < .01$ ) arasında da anlamlı ve pozitif yönlü ikili ilişkiler belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme ile sesli davranış ( $r = .24, p < .01$ ) arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 2. Güvenilirlik ve Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5
1.Cinsiyet	1				
2.Bilişsel Güven	-.01	(.92)			
3.Duygusal Güven	.04	.80**	(.90)		
4.Örgütsel Özdeşleşme	-.02	.29**	.24**	(.88)	
5.Sesli Davranış	-.04	.37**	.32**	.24**	(.88)
Ortalama (M)	-	3.60	3.43	3.38	3.97
Standart Sapma	-	1.09	1.13	1.04	0.81

Not: \*\* $p < .01$ ; Parantez içindeki değerler Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısıdır.

#### 4.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Tablo 3. “H1” Hipotez Testi için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Beta	T	P	R	R <sup>2</sup>	F
Bilişsel Güven	Sesli Davranış	.379**	6.867	.000	.379	.144	47.150
Bilişsel Güven	Örgütsel Özdeşleşme	.297**	5.220	.000	.297	.088	27.246
Örgütsel Özdeşleşme	Sesli Davranış	.141*	2.468	.014	.402	.162	27.048
Bilişsel Güven	Sesli Davranış	.337**	5.881	.000	.402	.162	27.048
Örgütsel Özdeşleşme	Sesli Davranış	.242**	4.174	.000	.242	.058	17.424

Not: \*\*p<.01; \*p<.05

Araştırma hipotezleri Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen dört koşullu yöntem takip edilerek test edilmiştir. Öncelikle “H1” hipotezi sınanmıştır. Tablo 3’te ve Şekil 2’de görüldüğü gibi çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel güven bu çalışanların sergiledikleri sesli davranışı ( $\beta = .379$ ;  $p < .01$ ) anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Bu durumda, aracılığa ilişkin birinci koşul sağlanmıştır. Ayrıca çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel güven örgütsel özdeşleşmeyi ( $\beta = .297$ ;  $p < .01$ ), örgütsel özdeşleşme de çalışanların sergiledikleri sesli davranışı ( $\beta = .141$ ;  $p < .05$ ) anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Böylece aracılığa ilişkin ikinci ve üçüncü koşullar sağlanmıştır. Örgütsel özdeşleşme değişkeni regresyon denkleminde dahil edildiğinde; çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel güven bu çalışanların sergiledikleri sesli davranışı hâlâ anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir; ancak bu etki azalmıştır ( $\beta = .337$ ;  $p < .01$ ). O halde; dördüncü koşul da sağlanmıştır. Tüm koşullar sağlandıktan sonra yapılan Sobel testi sonucunda ( $Z = 2.230$ ;  $p < .05$ ) aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Preacher ve Leonardelli, 2010). Dolayısıyla “H1” hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel güvenin bu çalışanların sergiledikleri sesli davranış üzerindeki anlamlı ve pozitif etkisine “örgütsel özdeşleşme” kısmi aracılık etmektedir.

Tablo 4. “H2” Hipotez Testi için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

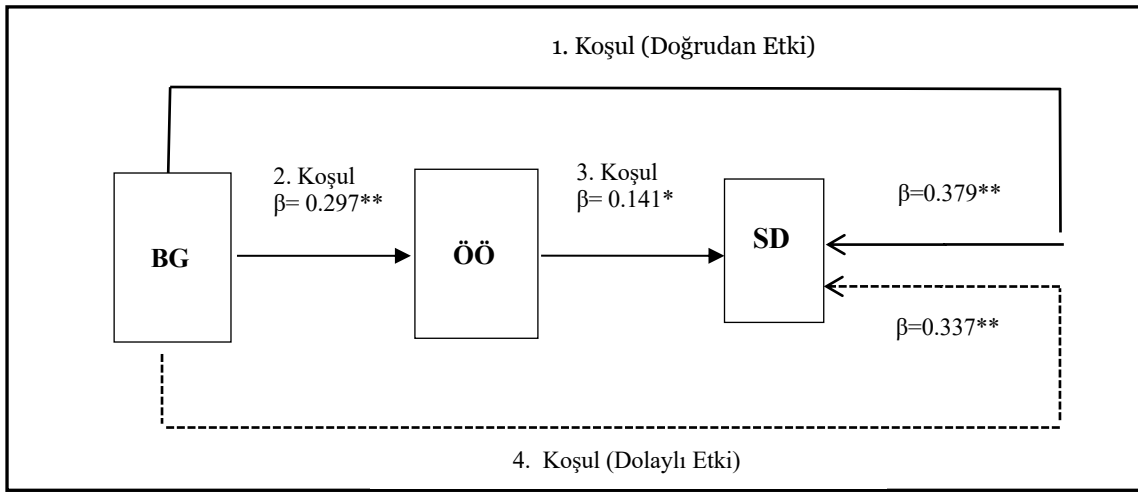
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Beta	T	P	R	R <sup>2</sup>	F
Duygusal Güven	Sesli Davranış	.329**	5.838	.000	.329	.108	34.088
Duygusal Güven	Örgütsel Özdeşleşme	.248**	4.294	.000	.248	.062	18.442
Örgütsel Özdeşleşme	Sesli Davranış	.171**	2.973	.003	.368	.135	21.937
Duygusal Güven	Sesli Davranış	.287**	4.996	.000	.368	.135	21.937
Örgütsel Özdeşleşme	Sesli Davranış	.242**	4.174	.000	.242	.058	17.424

Not: \*\*p<.01

“H1” hipotezinden sonra “H2” hipotezi de sınanmıştır. Tablo 4’te ve Şekil 3’te görüldüğü gibi çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları duygusal güven bu çalışanların sergiledikleri sesli davranışı ( $\beta = .329$ ;  $p < .01$ ) anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Bu durumda, aracılığa ilişkin birinci koşul sağlanmıştır. Ayrıca çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları duygusal güven örgütsel özdeşleşmeyi ( $\beta = .248$ ;  $p < .01$ ), örgütsel özdeşleşme de çalışanların sergiledikleri sesli davranışı ( $\beta = .171$ ;  $p < .01$ ) anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Böylece aracılığa ilişkin ikinci ve üçüncü koşullar sağlanmıştır. Örgütsel özdeşleşme değişkeni regresyon denkleminde

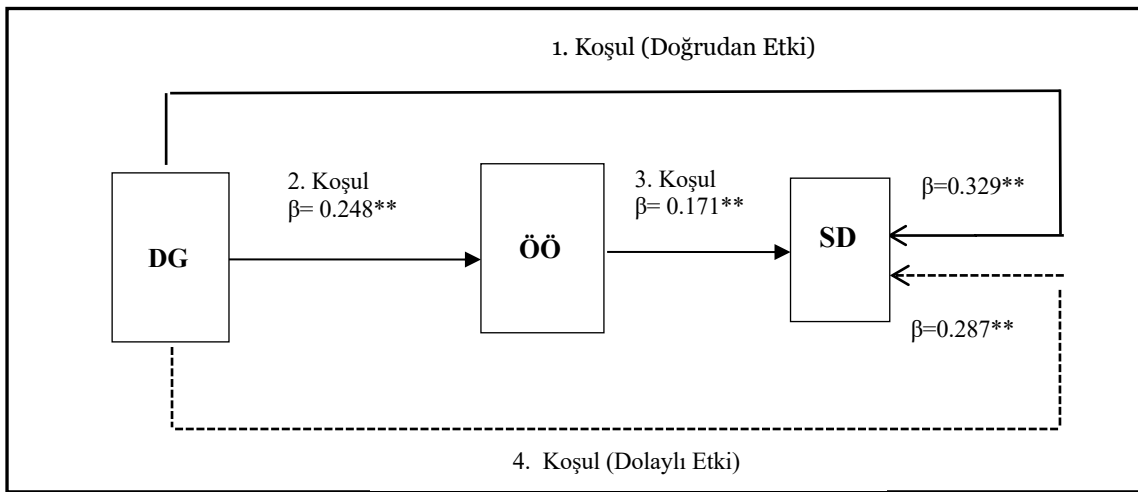
dahil edildiğinde; çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları duygusal güven ast konumunda çalışanların sergiledikleri sesli davranışı hâlâ anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir; ancak bu etki azalmıştır ( $\beta = .287$ ;  $p < .01$ ). O halde; dördüncü koşul da sağlanmıştır. Tüm koşullar sağlandıktan sonra yapılan Sobel testi sonucunda ( $Z = 2.448$ ;  $p < .05$ ) aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Preacher ve Leonardelli, 2010). Dolayısıyla “H2” hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları duygusal güvenin bu çalışanların sergiledikleri sesli davranış üzerindeki anlamlı ve pozitif etkisine “örgütsel özdeşleşme” kısmi aracılık etmektedir. Hipotez testi sonuçlarına göre; araştırma kapsamında geliştirilen iki hipotez de desteklenmiştir.

Şekil 2. “H1” Hipotez Testi için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları



**Notlar:**  $^{**}p < 0.01$ ;  $^*p < 0.05$ ;  $\beta$  = Standardize edilmiş regresyon katsayısı; Kısaltmalar: BG: Çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel güven, ÖÖ: Örgütsel Özdeşleşme, SD: Ast konumunda çalışanların sergiledikleri sesli davranış

Şekil 3. “H2” Hipotez Testi için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları



**Notlar:**  $^{**}p < 0.01$ ;  $\beta$  = Standardize edilmiş regresyon katsayısı; Kısaltmalar: DG: Çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları duygusal güven, ÖÖ: Örgütsel Özdeşleşme, SD: Ast konumunda çalışanların sergiledikleri sesli davranış

## SONUÇ

Bu çalışmada; çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları hem bilişsel hem de duygusal güvenin bu çalışanların sergiledikleri sesli davranış üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü araştırılmıştır. Yerli ve yabancı literatür taramasında; bu çalışmanın araştırma modelindeki değişkenler arasındaki ilişkileri aynı kurguda inceleyen başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmaya katılanlar bakımından analiz sonuçlarına göre; çalışmanın araştırma modelindeki değişkenler arasında beklenildiği üzere anlamlı ve pozitif yönlü ikili ilişkiler bulunmaktadır. Ayrıca çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları hem bilişsel hem de duygusal güven örgütsel özdeşleşmeyi, örgütsel özdeşleşme de bu çalışanların sesli davranışını beklenildiği gibi anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Çalışma kapsamında kurulan mekanizmada; örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı değişken rolü vardır. Yani çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel ve duygusal güven bu çalışanların sesli davranışını beklenildiği gibi hem doğrudan hem de örgütsel özdeşleşme üzerinden dolaylı olarak anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. Çalışmanın araştırma sonuçları modeldeki değişkenlerin işlevsel tanımlarından hareketle şu şekilde toparlanabilmektedir:

- Ast konumunda çalışanların hem amirlerinin işinin ehli ve disiplinli olduğuna dair inanç düzeyinin hem de işte ve iş dışında amirleri tarafından önemseneceklerine ve herhangi bir zorlukla karşılaştıklarında amirlerinden yardım alacaklarına dair inanç düzeyinin artması durumunda; astların örgütle bir olma hissi düzeyi güçlenmektedir.
- Çalışanların örgütle bir olma hissi düzeyi güçlendiğinde; bu çalışanların herhangi bir zorunlulukları olmamasına karşın, çalıştıkları örgütün sorunlarını çözmek ve yeni projelere vesile olmak amacıyla bilgi edinmeyi sürdürme, örgüte dair konularda sahip oldukları bu bilgiler doğrultusunda fikirlerini çekinmeden dile getirme ve çalışma arkadaşlarını iş yerini ilgilendiren konularda katılımcı olmaları için teşvik etme düzeyi yükselmektedir.
- Ast konumunda çalışanların hem amirlerinin işinin ehli ve disiplinli olduğuna dair inanç düzeyinin hem de işte ve iş dışında amirleri tarafından önemseneceklerine ve herhangi bir zorlukla karşılaştıklarında amirlerinden yardım alacaklarına dair inanç düzeyinin yükselmesi durumunda; bu çalışanların herhangi bir zorunlulukları olmamasına karşın, çalıştıkları örgütün sorunlarını çözmek ve yeni projelere vesile olmak amacıyla bilgi edinmeyi sürdürme, örgüte dair konularda sahip oldukları bu bilgiler doğrultusunda fikirlerini çekinmeden dile getirme ve çalışma arkadaşlarını iş yerini ilgilendiren konularda katılımcı olmaları için teşvik etme düzeyi artmaktadır. Bu artışa çalışanların örgütle bir olma hissi düzeyinin güçlenmesi ise katkı sağlamaktadır.

Tüm bu bilgiler ışığında, bu çalışma kapsamında; kamu kurumlarında yöneticiye duyulan bilişsel ve duygusal güven düzeylerindeki artışın hem örgütsel özdeşleşme hem de astların sesli davranış düzeylerindeki yükseltici etkileri yoluyla örgütsel özdeşleşmenin ve sesli davranışın örgüt üzerindeki

faydalı etkilerini güçlendirmenin ve böylece örgüte katkı sağlamının mümkün olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Örgütsel özdeşleşmenin ve sesli davranışın örgüte katkı sağladığı açıktır. Örgütlerde çalışanların özdeşleşme ve sesli davranış düzeyleri yükseldiğinde örgütsel başarının da artması beklenmektedir. Tam da bu noktada çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları hem bilişsel hem de duygusal güven belirleyici bir rol üstlenmektedir. Literatüre göre; örgütlerde güven oluşumunda ve sergilenen sesli davranışta ast konumunda çalışanların güven ve fedakârlık eğilimleri yanında yöneticilerin tutum ve davranışları da önem arz etmektedir. O halde; kamu kurumlarında yöneticiler tayin edilirken güven oluşumuna katkı sağlayacak düzeyde iş yetkinliği, disiplini ve sosyal (insan ilişkileri ve iletişim) becerisi olan kişilerin seçilmelisi ve ayrıca mevcut yöneticiler ile geleceğin yöneticilerine bu doğrultuda yönetici geliştirme programları uygulanması önerilebilir.

Araştırma zaman ve maliyet gücüyle Türkiye’deki bir bakanlığın merkez birimlerinde çalışan uzman ve uzman yardımcısı unvanlarına sahip personel üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın genellenebilirliği kurumun ilgili birimlerinin bahsi geçen unvanlarına sahip personeliyle sınırlıdır. Bu durum; araştırmanın bir kısıtı olmuştur. Ayrıca çalışma kapsamında; çalışanların sergiledikleri sesli davranışa dair soruları çalışanların bizzat kendilerinin değerlendirmesi (self-report) çalışmanın en önemli kısıtıdır. Bu çalışmanın araştırma modeli Türkiye’deki bir kamu kurumunda sınanmıştır. Aynı model; hem özel sektörde hem de Türk kültüründen farklı özelliklere sahip olan batı ve uzakdoğu kültürlerinde test edildikten sonra sonuçlar karşılaştırılabilir. Ayrıca çalışmanın araştırma modeline ast konumunda çalışanların güven ve fedakârlık eğilimleri ikinci dereceden bağımsız değişken olarak eklenebilir. Karşılıklılık Normu’nu esas alan Sosyal Değişim Kuramı’ndan hareketle de yönetici (lider) davranışları, algılanan yönetici (lider) desteği ve lider (yönetici)-üye (ast) etkileşiminin kalitesi değişkenleri araştırma modeline birinci dereceden bağımsız değişken olarak eklenmek suretiyle model genişletilebilir.

## KAYNAKÇA

- Abrams, D., Ando, K. ve Hinkle, S. (1998). Psychological attachment to the group: Cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers’ turnover intentions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(10), 1027-1039.
- Abuelhassan, E. A., Naser, A. A. ve Mohamed, A. A. A. (2018). Evaluating the impact of supervisor support and trust in supervisor on employee innovative behaviors: A study in the UAE five-star hotels. *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research*, 2(Special Issue), 101-114.
- Afacan Fındıklı, M., Gulden, A. ve Semercioz, F. (2010). Subordinate trust in supervisor and organization: Effects on subordinate perceptions of psychological empowerment. *International Journal of Business and Management Studies*, 2(1), 55-67.

- Afsar, B. ve Saeed, B. B. (2010). Subordinate's trust in the supervisor and its impact on organizational effectiveness. *Romanian Economic Journal*, 13(38), 3-25.
- Akçay, V. H. (2018). Örgütlerde prososyal davranışlar, sinizm ve psikolojik sermaye ilişkisi: Örgütle özdeşleşmenin moderatör etkisi. *Business Economic Research Journal*, 9(2), 381-393.
- Akram, A., Kamran, M., Iqbal, M. S., Habibah, U. ve Ishaq, M. A. (2018). The impact of supervisory justice and perceived supervisor support on organizational citizenship behavior and commitment to supervisor: The mediating role of trust. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1-31.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Al-Shalabi, F. S. (2019). The relationship between organisational trust and organisational identification and its effect on organisational loyalty. *International Journal of Economics and Business Research*, 18(1), 1-30.
- Andiyasari, A., Matindas, R W. ve Riantoputra, C. D. (2017). Voice behavior: The role of perceived support and psychological ownership. *The South East Asian Journal of Management*, 11(1), 1-24.
- Arain, G. A., Bukhari, S., Hameed, I., Lacaze, D. M. ve Bukhari, Z. (2018). Am I treated better than my co-worker? A moderated mediation analysis of psychological contract fulfillment, organizational identification, and voice. *Personnel Review*, 47(5), 1133-1151.
- Asgari, A., Silong, A.D., Ahmad, A. ve Samah, B.A. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). Social identity and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bartels, J., Pruyn, A., De Jong, M. ve Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(2), 173-190.
- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, (26), 587- 595.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons, USA.
- Campbell, J. W. ve Im, T. (2015). Identification and trust in public organizations: A communicative approach. *Public Management Review*, 17(8), 1065-1084.

- Canipe, J. S. (2006). Relationships among trust, organizational commitment, perceived organizational support, and turnover intentions (Doctoral dissertation). Alliant International University, San Diego, USA.
- Chen, C. V., Wang, S. J. ve Chang, W. C. (2008). The effect of leader-member exchange, trust, supervisor support on organizational citizenship behavior in nurses. *Journal of Nursing Research*, 16(4), 321-328.
- Ciraklar, N. H., Ucar, Z. ve Sezgin, O. B. (2016). Effects of paternalistic leadership on organizational identification: Mediating role of trust in leader. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, 3(1), 73-87.
- Costigan, R. D., İlder, S. S. ve Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 303-318.
- Çankır, B. (2016). Çalışanlarda pozitif ses çıkartma davranışı nasıl oluşur? Örgütsel güven, psikolojik sözleşme ihlali, lider-üye etkileşimi ile pozitif ses çıkartma davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 1-12.
- Çetin, C. ve Güven, Ç. (2017). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ses davranışına olan etkisi ve bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 12(48), 141-152.
- De Cremer, D., Van Dijke, M. ve Bos, A. E. (2006). Leader's procedural justice affecting identification and trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7), 554-565.
- Deniz, G. (2018). Örgütsel özdeşleşme. E. Aydoğan (Ed.). *Örgütsel Davranış Odaklı Yönetişel Yaklaşımlar* içinde (ss. 265-280). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Derin, N. (2017). İşyerinde kişiler arası güven ile işgören sesliliği arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracılık rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 51-68.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International journal of management reviews*, 7(4), 207-230.
- Enli Kalmaz, P. (2018). Örgütsel güvenin örgütsel özdeşleşme ve mesleki özdeşleşme üzerine etkileri hakkında bir araştırma (Doktora tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Erkutlu, H. ve Chafra, J. (2015). The mediating roles of psychological safety and employee voice on the relationship between conflict management styles and organizational identification. *American Journal of Business*, 30(1), 72-91.
- Frazier, M. L., Gooty, J., Little, L. M. ve Nelson, D. L. (2015). Employee attachment: Implications for supervisor trustworthiness and trust. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 373-386.
- Gao, L., Janssen, O. ve Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Güneri, S. (2020). Etik kültürün çalışan sesi üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin ve psikolojik sermayenin aracılık etkileri ve bir araştırma (Doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



- Hair, J. F., Black, W. C., Babin B. J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7<sup>th</sup> Edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Holland, P., Cooper, B. ve Sheehan, C. (2017). Employee voice, supervisor support, and engagement: The mediating role of trust. *Human Resource Management*, 56(6), 915-929.
- Holley, E. C., Wu, K. ve Avey, J. B. (2019). The impact of leader trustworthiness on employee voice and performance in China. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 179-189.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Hu, D., Zhang, B. ve Wang, M. (2015). A study on the relationship among transformational leadership, organizational identification and voice behavior. *Journal of Service Science and Management*, 8, 142-148.
- Hu, X. ve Jiang, Z. (2018). Employee-oriented HRM and voice behavior: A moderated mediation model of moral identity and trust in management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 746-771.
- Huff, L. ve Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven nation study. *Organization Science*, 14(1), 81-90.
- Islam, T., Ahmed, I. ve Ali, G. (2019). Effects of ethical leadership on bullying and voice behavior among nurses: Mediating role of organizational identification, poor working condition and workload. *Leadership in Health Services*, 32(1), 2-17.
- Ji, S. ve Jan, I. U. (2020). Antecedents and consequences of frontline employee's trust-in-supervisor and trust-in-coworker. *Sustainability*, 12(2), 1-17.
- Kahyaoğlu, M. (2019). Örgütsel adalet algısının iç girişimci davranışa etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü: Konaklama işletmelerinde bir uygulama (Doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kalaycı, Ş. (2010). *Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (5. Baskı). Ankara: Asil Yayınevi.
- Kalemci Tüzün, İ. (2006). Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; Uygulamalı bir çalışma (Doktora tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kesen, M. ve Öselmiş, M. (2019). Çalışan sesliliğinin örgütsel özdeşleşme ve işe gömülmürlük üzerindeki etkisi. B. Botakarayev ve A. Movlyanov (Eds.), in Euroasia IV-International Congress on Multidisciplinary Studies (ss. 23-28), Farabi Publishing House, 25-28 Ağustos, Shymkent, Kazakistan.
- Kitapçı, H., Demircan Çakar, N. ve Sezen, B. (2005). The combined effects of trust and employee identification on intention to quit. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(12), 33-41.
- Lewicka, D., Glinska-Newes, A., Morrow, D. ve Gorka, J. (2018). The effect of job characteristics on employee loyalty: The mediation role of vertical trust and perceived supervisory support. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 168-185.

- Lu, X. (2014). Ethical leadership and organizational citizenship behavior: The mediating roles of cognitive and affective trust. *Social Behavior and Personality*, 42(3), 379-390.
- Mael F. ve Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma matter: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition- based trust as foundations for interpersonal cooperations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Melikoğlu, M. (2009). The distinctive role of prestige, communication and trust: Organizational identification versus affective commitment (Master thesis). Marmara University Social Sciences Institute, İstanbul.
- Neves, P. ve Caetano, A. (2006). Social exchange processes in organizational change: The roles of trust and control. *Journal of Change Management*, 6(4), 351-364.
- Newman, A., Kiazad, K., Miao, Q. ve Cooper, B. (2014). Examining the cognitive and affective trust-based mechanisms underlying the relationship between ethical leadership and organisational citizenship: A case of the head leading the heart?. *Journal of Business Ethics*, 123(1), 113-123.
- Oral Ataç, L. (2020). Çalışan sesliliğinin öncülleri ve sonuçları: Türkiye örnekleminde gerçekleştirilen araştırmalar bağlamında ilgili yazının genel değerlendirmesi ve bir meta-analiz çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1739-1755.
- Öktem, Ş., Kızıltan, B. ve Öztoprak, M. (2016). Örgütsel güven ile örgüt ikliminin örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Otel işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 162-186.
- Özen İşbaşı, J. (2000). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama (Yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Özkara, Z. U. (2019). *Örgütlerde otantik liderlik ve politik yeti: Hemşireler üzerinde bir araştırma*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özkara, Z. U. ve Sağlam Arı, G. (2019). *Örgütlerde güven ve liderlik: Kavramlar-kuramlar-modeller ve uygulama*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özkara, Z. U. ve Taş, A. (2019). Çalışanların dışsal iş tatmini ile sesli davranışı arasındaki ilişkide işten ayrılma niyetinin rolü. N. Aydeniz, S. Aslan, Y. Demirhan, M. Songur, Ö. Taylan ve A. V. Koçal (Eds), III. Uluslararası Ekonomi, Siyaset ve Yönetim Sempozyumu (ISEPA'19) içinde (ss. 310-323), Dicle Üniversitesi, İİBF, 10-12 Ekim, Diyarbakır, Türkiye.
- Öztürk, Y. (2014). The relationship of authentic leadership and participative climate with employee voice: The moderating role of personality and organizational identificaion (Doctoral dissertation). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pratt, M. G. (1998). Central questions in organizational identification. *Identity in Organizations*, 24(3), 171-207.

- Preacher, K. J. ve Leonardelli, G. J. (2010). *Calculation for the sobel test: an interactive calculation tool for mediation tests*. Erişim adresi <http://www.quantpsy.org/sobel/sobel.htm>, Erişim tarihi: 05.03.2021.
- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Qi, Y. ve Ming-Xia, L. (2014). Ethical leadership, organizational identification and employee voice: Examining moderated mediation process in the Chinese insurance industry. *Asia Pacific Business Review*, 20(2), 231-248.
- Ravishankar, M. N. ve Shan, L.P. (2008). The influence of organizational identification on organizational knowledge management. *Omega*, 36, 221-234.
- Rees, C., Alfes, K. ve Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: Connections and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780-2798.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Ristig, K. (2004). Antecedents and consequences of trust within organizations (Doctoral dissertation). College of Administration and Business Louisiana Tech University, Ruston, USA.
- Rousseau, D. M, Sitkin, S. B., Burt, R. S. ve Camerer, C. (1998). Not so different after at all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Sağlam Arı, G. (2003a). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı?. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 17-36.
- Sağlam Arı, G. (2003b). İşletmelerde güven ve personel güçlendirme ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma (Doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sağlam Arı, G. ve Tunçay, A. (2010). Yöneticiye duyulan güven ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler: Ankara'daki devlet hastanelerinde çalışan idari personel üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 113-135.
- Sarıkaya, Ş. (2019). Öğretmenlerin iş doyumunun yordayıcısı olarak örgütsel güven ve örgütsel destek algısı (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi ve İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi, İstanbul.
- Schaubroeck, J. M., Peng, A. C. ve Hannah, S. T. (2013). Developing trust with peers and leaders: Impacts on organizational identification and performance during entry. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1148-1168.
- Schneider, B., Hall, D. T. ve Nygren, H. T. (1971). Self image and job characteristics as correlates of changing organizational identification. *Human Relations*, 24(5), 397-416.
- Settoon, R. P., Bennett, N. ve Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.

- Shahjehan, A., Shah, S. I. ve Afsar, B. (2020). The moderating effect of defensive voice belief on the curvilinear relationship between organizational identification and voice behavior in the hospitality industry. *Current Psychology*, doi: 10.1007/s12144-020-00768-3.
- Stinglhamber, F., Cremer, D. D. ve Mercken, L. (2006). Perceived support as a mediator of the relationship between justice and trust: A multiple foci approach. *Group & Organization Management*, 31(4), 442-468.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6<sup>th</sup> Edition). Boston: Allyn & Bacon.
- Tajfel, H. ve Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. S. Worchel and W. G. Austin (Eds.). in *Psychology of Intergroup Relations* (pp. 7-24). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Tan, H. H. ve Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Taş, A. ve Özkara, Z. U. (2019). Algılanan yönetici desteği ile sesli davranış arasındaki ilişkide içsel iş tatmininin rolü. A. M. Alparlan, D. Pehlivan, S. Yastioğlu, Ö. F. Oktar ve F. Kıran (Eds), 7. Örgütsel Davranış Kongresi içinde (ss. 939-950), Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi ve Bucak İşletme Fakültesi, 1-2 Kasım, Türkiye.
- Taş, A., Özkara, Z. U. ve Aydınant, B. (2019). Algılanan yönetici desteği ve yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkiler: Üniversite çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. A. M. Alparlan, D. Pehlivan, S. Yastioğlu, Ö. F. Oktar ve F. Kıran (Eds), 7. Örgütsel Davranış Kongresi içinde (ss. 510-519), Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi ve Bucak İşletme Fakültesi, 1-2 Kasım, Türkiye.
- Taş, A., Özkara, Z. U. ve Aydınant, B. (2020a). Relationships between supervisor's virtual technology competence and trust in supervisor. in International Symposium on Business & Economics (ISBE) 2020 Proceedings: Digitalization (ss. 35-38), Gazi Academic Publishing & AHBV University, 4-5 June, Ankara, Turkey.
- Taş, A., Özkara, Z. U. ve Aydınant, B. (2020b). Elektronik liderliğin temel boyutu: Sanal teknoloji yeterliğinin yöneticiye duyulan güvene etkileri. *Journal of Business Research-Turk*, 12(3), 2879-2894.
- Taş, A., Özkara, Z. U. ve Aydınant, B. (2021). Yönetici desteğinin ona duyulan duygusal güven üzerindeki etkisi: Bilişsel güvenin aracılık rolü. *Journal of Yaşar University*, 16(61), 147-169.
- Tokgöz, E. ve Aytemiz Seymen, O. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Türk, O. (2020). Psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde sosyal karşılaştırmanın düzenleyici rolü: Konaklama işletmelerinde bir uygulama (Doktora tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. ve Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects

- really matter?. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 77(2), 171-191.
- Van Dyne, L. ve LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Wang, Y., Zheng, Y. ve Zhu, Y. (2018). How transformational leadership influences employee voice behavior: The roles of psychological capital and organizational identification. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46(2), 313-321.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. ve Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: Exchange relations framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Wong, C. A. ve Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23.
- Wong, C. A., Laschinger, H. K. S. ve Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18, 889-900.
- Yakın, B., Sökmen, A. ve Bıyık, Y. (2017). Organizational trust, organizational identification, and organizational cynicism: A research on white colors. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(7), 72-78.
- Yılmaz, C. (2014). Örgütsel güven ile tükenmişlik arasındaki ilişkide algılanan örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi: Uygulamalı bir çalışma (Yüksek lisans tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zaccaro, S. J. ve Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading e-teams: Minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics*, 31(4), 377-387.
- Zhu, Y. ve Akhtar, S. (2014a). How transformational leadership influences follower helping behavior: The role of trust and prosocial motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 373-392.
- Zhu, Y. ve Akhtar, S. (2014b). The mediating effects of cognition-based trust and affect-based trust in transformational leadership's dual processes: Evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2755-2771.

## COVID-19 SALGINININ MUHASEBE, RAPORLAMA VE DENETİME ETKİSİ: BİR SANAYİ İŞLETMESİNİN ANALİZİ

Özen AKÇAKANAT<sup>1</sup>  
Ozan ÖZDEMİR<sup>2</sup>

### Özet

Tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgını sadece sağlık alanını etkilemekle kalmayıp ekonomik alanda da önemli sonuçların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu süreçten birçok işletmenin de mali durumu ve faaliyet sonucu önemli düzeyde etkilenmiştir. Artan belirsizlik ve riskler, faaliyetlerin kesintiye uğraması, talebin azalması vb. faktörler işletme paydaşlarının mali bilgilere olan ihtiyacını bu dönemde daha da artmış, salgının mali etkilerinin görülebilmesi daha da önem kazanmıştır. Finansal raporlarda salgının etkisi ile ilgili yapılan açıklamalar ve denetim raporlarında yer verilen konu hakkındaki bilgilendirmeler ile işletmenin ilgili paydaşlara bilgi akışı sağlanmış olmaktadır. Finansal raporlama ve denetim alanının bu işlevi aynı zamanda akademik alanda da çalışmalara konu olmaktadır. Bu bağlamda araştırmada Covid-19 salgınının etkileri halen devam ederken, erken dönem çalışma niteliğinde salgının etkilerinin yoğun olarak hissedildiği hesap dönemini içeren(2020 dönem sonu) bağımsız denetimden geçmiş mali tablolar üzerinden metal eşya makine sanayi sektöründen bir işletme analiz edilmiştir. Analiz sonucunda işletmelerin salgın sonucunda etkilenmesi beklenen hususlarda yapması beklenen açıklama örnekleri belirlenmiş, ilgili işletmenin açıklamaları hangi başlıklarda yaptığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Covid-19 Salgını, Muhasebe, Finansal Raporlama, Denetim, Açıklamalar.

## EFFECT OF COVID-19 PANDEMIC ON ACCOUNTING REPORTING AND AUDIT PROCESSES: AN ANALYSIS OF AN INDUSTRIAL BUSINESS

### Abstract

The Covid-19 pandemic, which impacted the world as a whole, not only affected the health sector, but also caused significant economic consequences. The financial situations and operating results of many businesses have been significantly affected by this process. Due to increasing uncertainties and risks, interruption of activities, decreased demand, etc., the need for financial information of the stake holders of the enterprise increased during this period and it became more important to see the financial effects of the pandemic. The flow of information to stake holders about the effects of the pandemic is provided with explanations in financial reports and information on the subject in the audit reports. This function of the financial reporting and audit field is also subject to studies in the academic field. In this context, as the Covid-19 pandemic's effects are still being felt, an enterprise from the metal ware machinery industry sector was examined as an early analysis using audited financial statements for the accounting period (end of 2020), when the pandemic's effects were most severe. As a result of the analysis, the disclosures expected to be made by the enterprises on the issues expected to be affected as a result of the pandemic were determined, and the headings of the relevant enterprises were determined.

**Keywords:** Covid-19 Pandemic, Accounting, Financial Reporting, Auditing, Disclosures.

### GİRİŞ

İşletmelerin hesap verebilirliği ve yönetim şartları, Covid-19 salgın sürecinde daha da karmaşık hale gelmiştir. Salgın sırasında toplumun karşılaştığı sorunlar oldukça kötü şartları ortaya çıkarmıştır ve bu ortam sürekli değişimler göstermiştir. Salgının sonuçlarının büyük maddi etkiler doğurması; işletmelerin

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Finans ve Bankacılık Bölümü, [ozenakcakanat@sdu.edu.tr](mailto:ozenakcakanat@sdu.edu.tr), Orcid: 0000-0002-7223-3028

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Finans ve Bankacılık Bölümü, [ozanozdemir@sdu.edu.tr](mailto:ozanozdemir@sdu.edu.tr), orcid.org/0000-0002-7579-9422

daha kapsamlı ve yeni başlıklarla hesap verme ve açıklama yapmalarına ilişkin talebi arttırmıştır (Rinaldi, Cho, Lodhia, Michelin, & Tilt, 2020). Covid-19 pandemisinin işletmelerde olduğu gibi yerel yönetimlerde (Ahrens & Ferry, 2020) ve kamu maliyesinde (Heald & Hodges, 2020) de muhasebe uygulamalarına, bütçelemeye ve raporlamalarına önemli etkileri olmuştur. Araştırma sonuçlarından finansal dayanıklılık, raporlama hızı ve ileriye dönük mali yönetim uygulamaları gibi kilit değişkenlerin önemi ortaya konulmuştur.

Literatürdeki çalışmalar arasında borsaya kote Çin işletmelerinin mali verileri üzerinden Covid-19'un kurumsal performans üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışmada Covid-19'un firma performansı üzerindeki olumsuz etkisinin, bir firmanın yatırım ölçeği veya satış geliri daha küçük olduğunda daha belirgin hale geldiği tespit edilmiştir (Shen, Fu, Pan, Yu & Chen, 2020). Çin'deki borsaya kayıtlı şirketlerin finansal verilerini temel alan ve Covid-19'un çeşitli Çin endüstrileri üzerindeki etkisini ölçen çalışma sonuçlarına göre, salgından daha az etkilenen temel sanayi haricinde, sanayilerin geri kalanının salgından önemli ölçüde etkilendiği, çeşitli endüstrilerin maliyetlerin de değişen düzeylerde artış yaşandığı tespit edilmiştir. Havacılık, turizm ve diğer hizmet endüstrileri büyük ölçüde etkilendiği de çalışmada ortaya konulan diğer bir sonuçtur (He, Niu, Sun, & Li, 2020).

Uluslararası Finansal Raporlama Standartları çerçevesinde ve Covid-19 pandemi koşulları altında raporlama yapılması ile ilgili disiplinler arası bir panel düzenlenmiş ve panelin çıktıları olarak artan belirsizlik koşullarına vurgu yapılmıştır. Finansal tablo kullanıcıları, işletmelerin mali tablolarına ilişkin tahminlerini, işletmenin performansına ve yönetimin raporlama tarihindeki faaliyet ortamına ilişkin beklentileriyle tutarlı varsayımlara dayandırmaktadır. Kullanıcılar temel varsayımların şeffaf olmasını beklerken; kuruluşlar da, temel varsayımlar hakkında tarafsız ve açık bilgi sağlamalıdır. Bu kapsamda mali tabloları etkileyecek tahmin kalemlerinin hazırlanması, denetlenmesi ve analiz edilmesi gibi süreçlerde zorluklar yaşanabilecektir. Örneğin, şerefiyenin ve finansal araçların değer düşüklüğünün ölçülmesi ve muhasebeleştirilmesi, finansal varlıkların gerçeğe uygun değerinin tespiti vb. (Tokar & Kumar, 2020).

Finansal piyasalar üzerine çok önemli etkileri olan Covid-19 pandemisinin işletmeler için de muhasebe ve raporlama süreçlerine etkisi bulunmaktadır. Bu etkiler arasında üretim kesintileri, personel kısıtları, tedarik zincirindeki aksaklıklar, satışlarda, kazançlarda veya üretkenlikte azalma, tesislerin ve mağazaların kapanması, yatırımların artırılmasına yönelik planların askıya alınması, finansman sağlayamama ve finansal araçların değerlerindeki oynaklık ve bunlarla sınırlı olmayan diğer etkiler yer almaktadır. Bu etkiler sonucunda;

aşağıdaki muhasebe hususları ile ilgili ölçüm, kayıt ve açıklamalar dikkat çekmektedir(Deloitte, 2020):

Maddi olmayan duran varlıklarda değer düşüklüğü (şerefiye dahil),

Stokların değerlemesi,

Beklenen kredi zararları için ayrılan karşılıklar,

Gerçeğe uygun değer ölçümleri,

Zorlayıcı sözleşme hükümleri,

Yeniden yapılandırma planları,

Kredi sözleşmelerinin ihlali,

İşletmenin Sürekliliği,

Likidite risk yönetimi,

Raporlama döneminden sonraki olaylar,

Riskten korunma ilişkileri,

İş kesintileriyle ilgili sigorta geri kazanımları,

İşten çıkarma tazminatları,

Hisse bazlı tazminat performans koşulları ve değişiklikleri,

Sözleşmeye bağlı düzenlemelerde koşullu bedel,

Sözleşme düzenlemelerinde yapılan değişiklikler,

Vergiyle ilgili hususlar (özellikle, ertelenmiş vergi varlıklarının geri kazanılabilirliği).

Muhasebe meslek mensupları salgının etkilerinin sürdürdüğü bu süreçte muhasebeleştirmede yargılara/tahminlere hiç olmadığı kadaryoğun bir şekilde başvurabilir. Covid-19 koşulları altında gelir ve kar marjlarında bir daralma söz konusu olmakta, müşteri sözleşmeleri değişiklikleri, fiyat tavizleri, indirim ve iade ile ilgili politikalar hasılatla ilgili sonuçları etkileyebilmektedir(Joshi, 2020).

Salgın sürecinde hızla değişen ekonomik ortam nedeniyle, bir işletme yeni veya artan riskle (örneğin, kredi, likidite veya piyasa riski) veya risk yoğunlaşmalarıyla karşı karşıyadır. Ayrıca işletmenin risklerinin, önceki döneme göre farklılaşması ve etki düzeyinin değişmesi de söz konusu olabilir. Yönetim, bu süreçte ilave risk açıklamalarının gerekip gerekmediğini değerlendirmelidir(Grant Thornton, 2020).

Covid-19'un denetim görüşleri üzerinde önemli bir etkisinin olması beklenirken ortaya çıkan ilk etkiler önemli sonuçlar ortaya koymamıştır. Ancak denetçiler



için artan sorumlulukla birlikte; denetim dışı hizmetler, denetçilerin teftişlerine ilişkin raporlar ve işletmenin sürekliliği hakkında yönetimin açıklamaları ile ilgili konularda denetimde yeni açılımların yapılması beklenmektedir (Hay, Shires& Van, 2021). Covid-19'un sosyal mesafe ve evden çalışma şeklinde uygulamalarının, denetim ücretlerine, işletmelerin süreklilik değerlendirmelerine, denetim ekibinin insan kaynaklarına, çalışanların aldıkları ücretlere, denetim prosedürlerine ve sonuçta da denetim kalitesine de etki etmesi beklenmektedir. Uzaktan çalışma stratejileri ile denetim firmalarının yapay zekâ, blokzincir, ağ güvenliği ve veri işleme teknolojileri gibi dijital alanlara daha fazla yatırım yapmaları beklenmektedir (Albitar, Gerged, Kikhia, &Hussainey, 2020).

Covid-19 kapsamında denetçinin risk değerlendirmesi yapması ve bu değerlendirmenin, örneğin şirketin likiditesi gibi, yeni önemli risk tehditleri sebebiyle revizyona ihtiyacı olup olmadığını saptaması gerekir. Denetim süresince risk değerlendirmesinin sürekli olarak gözden geçirilmesi gerekir. Denetçiler, yeterli ve uygun denetim kanıtlarının nasıl toplanacağı hususunu değerlendirmelidir. Bu bağlamda denetçiler, özellikle erişimin kısıtlandığı bağlı ortaklıklar ile grup denetim sözleşmelerinde denetim yaklaşımlarını değiştirmeleri ve alternatif prosedürler geliştirmeleri gerekebileceğini kabul etmelidirler. Denetçi bu süreçte, veri paylaşımı veya sanal toplantılar düzenlemede teknolojinin daha fazla kullanılacağını öngörmelidir. Yine Covid-19'un mevcut işletmenin sürekliliği üzerindeki etkisinin de denetçi tarafından değerlendirilmesi gerekmektedir (Türmob, 2020).

### **METODOLOJİ**

Covid-19 salgını toplum sağlığını etkilediği gibi, işletmeleri de büyük ölçekte etkilemiştir. Bu aşamada kamunun aldığı önleyici tedbirler rapor ve açıklamaların ertelenmesine neden olmuştur. Bunlardan biri de SPK, raporların yayınlanma tarihlerini 30 gün ertelemiş ve Kamu Gözetimi Kurumu da meslek mensupları tarafından yapılacak olan bildirimleri 31 Mayıs 2020 'ye kadar uzatmıştır (Köse &Ağdeniz, 2020: 70). Buradan hareketle bu çalışmada Covid-19'un muhasebe, raporlama ve denetim süreçlerine etkisini incelemek amaçlanmıştır. Bu bağlamda, Kap sitesi üzerinden İmalat Sanayi sektöründe faaliyet gösteren Safkar Ege Soğutmacılık Klima Soğuk Hava Tesisleri İhracat İthalat San. ve Tic. A.Ş.'nin 2020 yıllık bilançosu analiz edilmiş ve Covid-19'un firmanın finansal durumuna etkisi ortaya konulmuştur. Firmanın finansal durumunun ve faaliyet sonuçlarının analizi için, finansal tablo kalemlerinde özellikle etkilenmesi beklenen finansal tablo kalemleri üzerinden karşılaştırmalı tablolar analizi yapılmıştır.

## BULGULAR

Safkar Ege Soğutmacılık Klima Soğuk Hava Tesisleri İhracat İthalat San. ve Tic. A.Ş.'nin 2020 yıllık finansal raporu analiz edildiğinde şu bulgulara ulaşılmıştır:

Firmanın denetim raporunda Covid-19'a ilişkin herhangi bir ifade yer almamaktadır. Oysaki bağımsız denetim standartları kurulunun çalışmasına bakıldığında BDS 701 gereği denetçilerin kilit denetim konularına Covid-19'a ilişkin açıklamalara yer verilmesi gerekliliği belirtilmiştir. İşletmenin finansal tabloları (2020) HSY Danışmanlık ve Bağımsız Denetim A.Ş.(Crowe) tarafından denetlenmiş olup, denetim raporunda ve görüşlerinde Covid-19'la ilişkilendirilen herhangi bir açıklamaya yer verilmemiştir. İşletmenin finansal tablolarının finansal durumu, finansal performansı ve nakit akışlarını muhasebe standartlarına uygun olarak tüm yönleriyle gerçeğe uygun bir biçimde sunulduğu raporda değerlendirilmiştir. Bununla birlikte ilişkili taraflardan ticari ve diğer alacaklarla ilgili bir hususa dikkat çekilmiş; bu konuda tahsil belirsizliği ifade edilmiş ve denetim kanıtına ulaşamadığı bildirilmiştir.

Finansal rapor incelendiğinde iki yerde Covid-19'a ilişkin ifadeye yer verildiği görülmektedir. Bunlardan birincisi, önemli muhasebe değerlendirme, tahmin ve varsayımları başlığında yer almaktadır. Burada *"Covid-19'un Grup'un faaliyetlerine ve finansal durumuna olası etkilerini mümkün olan en az seviyeye indirmek için gerekli aksiyonların grup yönetimi tarafından alınmış olduğu"* belirtilmiştir. Ayrıca *"Covid-19 salgınının finansal tablolarına olası etkilerini değerlendirmiş olduğu ve konsolide finansal tabloların hazırlanmasında kullanılan tahmin ve varsayımların gözden geçirmiş olduğu"* belirtilmiştir. Bu kapsamda, 31 Aralık 2020 tarihli konsolide finansal tablolarda meydana gelebilecek muhtemel değer düşüklükleri değerlendirilmiş ve önemli bir etki tespit edilmemiştir.

Covid-19'a ilişkin bilginin yer aldığı ikinci durum ise, devlet teşvikleri ve yardımları başlığında yer almaktadır. Burada işletme Covid-19 salgını nedeniyle kısa çalışma ödeneğinden ve çeşitli KOSGEB, Ticaret Bakanlığı ile Tübitak teşviklerinden faydalanmıştır. Teşvik ve yardımların tamamının kar veya zarar tablosunda muhasebeleştirilmiş olduğu belirtilmektedir.

Nakit genellikle bir işletmenin günlük operasyonları için gerekli destek olarak kabul edilir. Şirketlerin nakit tutmaları için üç neden vardır: önleme, işlem yapma ve spekülasyon nedenleridir. Bir yandan, Covid-19 işletmenin faaliyetlerine kısa vadeli belirsizlikler getirdiğinden, yöneticiler işletmelerin sabit maliyet ve giderleri karşılamak için gerekli likidite düzeyini korumalıdır. Belli bir düzeyde nakit bulundurmak, işletmelerin acil durumlar için likidite sağlamalarına yardımcı olacak ve böylece dış finansman ihtiyacını ortadan kaldıracaktır (Opler vd., 1999: 4). Analiz edilen işletmenin nakit durumuna incelendiğinde 2019 yılı için 4.875.918 TL iken 2020 yılı için 26.554.187 TL olduğu dikkat çekmektedir. Bu %445'lik artışın sebepleri arasında; ön sıralarda, Covid-19'un likidite açısından olumsuz etkilerini azaltmak ve sistemik riskleri önlemek için nakit tutma düzeyini artırma tercihi yer alabilir. İşletmenin nakit ve nakit

benzeri değerlerindeki bu artışın en büyük sebebi işletmenin öncelikli olarak vadeli mevduatını artırmış olmasından kaynaklanmıştır. Yine bu kalem analiz edildiğinde işletmenin 2019 yılında mevcut olmayan vadesiz alacak senetlerinin 2020 yılında nakit vb. kaleminde raporlanmaya başlandığı ve tutarının da 5.800 TL olduğu gözlenmiştir.

Ticari alacaklar kalemi analiz edildiğinde bir önceki yıla göre %10 azalma görülmektedir. Firmanın stoklarında artış olması ve hasılatının 2020 yılında %11 düşmesi ticari alacaklarında %10'luk bir azalışa yol açmıştır. Ticari alacaklar kaleminde alacak senetleri kalemi 2019 yılına göre %99 artış göstermiştir. Covid-19 kapsamında firmaların tahsil edilmeyi bekleyen finansal varlıklarda beklenen tahsil süresinde veya tahsilat tutarlarında bir değişiklik olması beklenir.

Aktifin önemli bir unsuru olan stoklar kalemi ele alındığında, 2019 yılında 17.199.443 TL olan kalemin 2020 yılında 19.830.585 TL olduğu görülmüştür. Bu %15'lik artışta işletmenin hasılatında meydana gelen düşüşün etki etmesi muhtemeldir. Çünkü hasılat kalemi 2019 yılında 117.034.073 TL iken 2020 yılında 105.106.254 TL olmuştur. Hasılatındaki %11'lik azalışın sebebi firmanın Covid-19'dan etkilenmesinden kaynaklanmış olabilir. Hasılatın azalmasında firmanın faaliyet alanı ile ilişkili olan endüstrilerdeki üretim ve faaliyet kesintilerinin etkisi muhtemeldir. Yiyecek ve içecek sektöründeki diğer işletmelerin Covid-19 tedbirleri kapsamında geçici olarak kapatılması ve bunun sonucu olarak da soğutma sistemlerine olan talebin azalması vb. durumlardan kaynaklanmış olabilir.

İşletmede şerefiye değeri yer almakla birlikte 2020 yılında bu kalem için herhangi bir değişiklik görülmemiştir. Covid-19 kapsamında işletmelere şerefiye değerini ve değer düşüklüğünü yeniden hesaplayabilmektedirler. İşletmenin şerefiye değerinin değişmemesi ve değer düşüklüğü hesaplanmaması Covid-19'dan etkilenmediği ya da etkinin finansal tablolara yansıtılmadığını düşündürmektedir. Şerefiye, bir dereceye kadar işletmelerin potansiyel işletme risklerini yansıtır. Ayrıca, şerefiye değer düşüklüğü, birleşme ve yeniden yapılanma sonrasındaki kötü performansın doğrudan yansımasıdır ve paydaşları, özellikle de alacaklıları riskler konusunda uyarır. Şerefiye değer düşüklüğü olması durumunda sistemik risk artar ve alacaklılar, Covid-19 kapsamında kredi riskinin ölçümünde daha dikkatli olacaktır. Dolayısıyla, şerefiyenin varlığı veya değer düşüklüğü işletmelerin finansman kapasitesini kısıtlayacak ve özel dönemde işletmelerin nakit tutma seviyesinin yükselmesini engelleyecektir (Qin vd., 2020: 2257).

Firmanın hasılatı bir önceki yıla göre düşmesine rağmen karlılığı %128'lik bir artış göstermiştir. Bunda firmanın bir önceki yıla göre satışlarının maliyetlerini düşürmesi, faaliyet giderlerini düşürmesi ve yatırım faaliyetlerinden geliri ile finansal gelirlerini artırması etkili olmuştur. Firmanın karlılığına bağlı olarak ayırdığı yasal yedeklerde artış olmuştur. Net dönem kârından vergi karşılıkları ve yasal yedek akçeler düşüldükten sonra kalan 5.193.127,68- TL'nin olağanüstü yedek akçe ayrılmıştır.

Firmanın uzun vadeli yükümlülükleri, 2019 yılında 3.018.284 iken 2020 yılında 16.300.332'ye çıkmıştır. Bunun sebebi de firmanın ilişkili olmayan taraflardan uzun vadeli borçlanması olmuştur. İlişkili olmayan taraflardan uzun vadeli

borçlanma kalemi bir önceki yıla göre %100 artarak 12.681.506 olmuştur. Bu artışa rağmen firmanın uzun vadeli yatırım amaçlı gayrimenkullerinde ve maddi duran varlıklarında bir önceki yıla göre bir değişim ortaya çıkmamıştır. Firma, ilişkili olmayan taraflardan uzun vadeli borçlanma ile stoklarını ve nakitlerini finanse etmiş olabilir. Ayrıca firmanın kısa vadeli yükümlülükleri bir önceki yıla göre % 77 azalmıştır. Uzun vadeli yükümlülüklerdeki artışın sebebi buradan kaynaklanmış da olabilir. Covid-19 bazı işletmelerin borçlanmalara ilişkin sözleşmeleri ihlal etmesine neden olabilir. Bu, kredi geri ödeme koşullarının değişmesine ve bazı kredilerin geri ödenmesinde sıkıntılara yol açabilir. Yönetim, kredilerin ve diğer finansman yükümlülüklerinin cari olmayan ve cari arasındaki sınıflandırmasının etkilenip etkilenmediğini dikkate almalıdır. Yönetim ayrıca borçlanma koşullarında meydana gelen değişikliklerin etkisini de dikkate almalıdır.

Covid-19'un etkilerini azaltmak ve nakit akışlarını sürdürmek için işletmelere şu tip önlemler alınması öneri olarak sunulmuştur (Grant Thornton, 2020):

Geçici kapanış sürecinde nakit akışını sürdürmeye yardımcı olmak için promosyon faaliyetleri yürütmek (örneğin, spor salonları gibi bazı hizmet tabanlı işletmeler, müşterilere gelecekteki hizmetler için önceden ödeme yapmaları halinde indirim sunmaktadır).

İşletmelerin bu kriz döneminde kullanılamayacak mal veya hizmetler için müşterilerine geri ödeme veya kredi teklifinde bulunarak nakit girişi sağlamak (örneğin, oteller veya etkinlik mekanları, seyahat acenteleri, spor salonları).

Kriz bittiğinde ileri bir tarihte kullanılabilecek hediye kartlarının satışını artırmak.

### SONUÇ

Covid-19'un dünya ekonomisi ve işletmeler üzerinde büyük ölçüde etkisi olmuştur. Bunun sonucu olarak da, piyasalar ve finansal raporlamanın öngörülebilir gelecekte önemli zorluklar ve risklerle karşılaşması beklenmektedir. Günümüzde şirketler koronavirüsün etkisi ile ekonomik anlamda zor koşullar altında faaliyetlerine devam etme çabası içerisinde. Bu nedenle, şirket yönetimi, muhasebe ve denetim profesyonellerinin 2020'de biten raporlama dönemleri için mali tabloların hazırlanmasında Covid-19 salgınının mali etkilerini ele almaları beklenmektedir.

Covid-19'un finansal durum ve işletme performansı üzerindeki muhtemel etkilerinin anlamlı ve zamanında beyan edilmesi şirketin likiditesi, iletişimi ve paydaşların güvenini yeniden kazanmak için çok önemlidir. Buradan hareketle bu çalışmada bir şirketin finansal raporları üzerinden Covid-19'un muhasebe, raporlama ve denetim süreçlerine etkisini incelemek amaçlanmıştır. Şirketin finansal raporları incelendiğinde en çok etkilenen kalemlerin nakit ve hasılat kalemleri olduğu görülmüştür. Bunun nedeni de işletmelerin zorunlu olarak kapanmaları, talepte azalma, satış ve satın alma sözleşmelerinde azalmadan kaynaklandığı düşünülmektedir. İşletmeler, bu süreçte süreklilik ile ilgili birtakım sıkıntılar ile karşı karşıya kalmışlardır. Süreklilik ile ilgili önemli bir konu da işletmelerin nakit akışıdır. İşletmelerin sürekliliği önümüzdeki süreçte ayakta kalmaya yetecek kadar nakit olup olmadığına bağlıdır. Bu yüzden

şirketlerin nakit durumunu güçlendirmeleri gerekmektedir. Analiz edilen şirketin nakit kaleminde oluşan % 445'lik artışın sebebi de budur.

Genel olarak bir değerlendirme yapıldığında işletmelerin salgın sürecinden kaynaklı olumsuz mali etkiler yaşayabileceği, bu konuda faaliyet kolunun etkisinin önemli olduğu, işletmelerin olumsuzlukları bertaraf etmek için gelir getirici ve nakit yaratıcı işlemlere yoğunlaşması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın sonuçları değerlendirilirken, bu çalışmanın erken dönem etkileri ve raporlama uygulamalarına ilişkin bir örneği ele alan bir kapsamda olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Dünyanın nadir olarak karşılaştığı bu süreç işletmeler açısından çok farklı etkiler ortaya çıkarmaktadır. Örneğin, aşı üretimi gerçekleştiren bir sağlık işletmesi veya uzaktan eğitim ve haberleşme alanında faaliyet gösteren bir yeni teknoloji şirketinin bu süreçten farklı etkilenmesi muhtemeldir. Tüm bu değerlendirmelerle birlikte muhasebe bilgisine ve finansal raporlarda yapılan açıklamalara diğer dönemlere göre daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.

Gelecek çalışmalarda daha kapsamlı sektör analizleri yapılarak Covid-19'un muhasebe, raporlama ve denetim süreçlerine etkisi incelenebilir.

#### KAYNAKÇA

- Ahrens, T., &Ferry, L. (2020). Financial resilience of English localgovernment in theaftermath of COVID-19. *Journal of PublicBudgeting, Accounting & Financial Management*, 32(5), 813-823.
- Albitar, K., Gerged, A.M., Kikhia, H. &Hussainey, K. (2020). Auditing in times of socialdistancing: theeffect of COVID-19 on auditingquality. *International Journal of Accounting & Information Management*, 29(1), 169-178. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-08-2020-0128>
- Deloitte. (2020), IFRS in focusaccountingconsiderationsrelatedtocoronavirusdisease2019.<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/xs/Documents/audit/IFRS-in-Focus-COVID19.pdf>
- Grant Thornton, (2020), COVID-19: Financial ReportingandDisclosuresUnderstandingtheimpact of COVID-19 on financialreportingforentitiesreportingunder ASPE, ASNPO, PSAS and Accounting StandardsforPensionPlans. [https://www.grantthornton.ca/globalassets/1.-member-firms/canada/insights/pdfs/gt-20-154-aspe-covid-19-impact\\_final.pdf](https://www.grantthornton.ca/globalassets/1.-member-firms/canada/insights/pdfs/gt-20-154-aspe-covid-19-impact_final.pdf), Erişim Tarihi: 05.03.2021.
- Hay, D., Shires, K. and Van Dyk, D. (2021), Auditing in the time of COVID - theimpact of COVID-19 on auditing in New

- Zealand and subsequent reforms. *Pacific Accounting Review*, Early Cite, <https://doi.org/10.1108/PAR-09-2020-0155>
- He, P., Niu, H., Sun, Z., & Li, T. (2020). Accounting index of COVID-19 impact on Chinese industries: A case study using big data portrait analysis. *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(10), 2332-2349.
- Heald, D., & Hodges, R. (2020). The accounting, budgeting and fiscal impact of COVID-19 on the United Kingdom. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*.
- Joshi, P. L. (2020). Covid-19 pandemic and financial reporting issues and challenges. *International Journal of Auditing and Accounting Studies*, 2(1), 1-9.
- Köse, T., & Ağdeniz, Ş. (2020). COVID-19 salgınının BDS 570 işletmenin sürekliliği standardının uygulama sürecine etkileri. *Mali Çözüm Dergisi*, 30, 69-94.
- Opler, T., Pinkowitz, L., Stulz, R., & Williamson, R. (1999). The determinants and implications of corporate cash holdings. *Journal of Financial Economics*, 52(1), 3-46.
- Qin, X., Huang, G., Shen, H., & Fu, M. (2020). COVID-19 pandemic and firm-level cash holding – moderating effect of goodwill and goodwill impairment. *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(10), 2243-2258.
- Rinaldi, L., Cho, C. H., Lodhia, S. K., Michelon, G., & Tilt, C. A. (2020, July). Accounting in times of the COVID-19 pandemic: a forum for academic research. In *Accounting Forum*, 44(3), 180-183. Routledge.
- Shen, H., Fu, M., Pan, H., Yu, Z., & Chen, Y. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on firm performance. *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(10), 2213-2230.
- Tokar, M., & Kumar, S. (2020), In Brief: Applying IFRS Standards in 2020 – impact of covid-19. <https://cdn.ifrs.org/-/media/feature/news/2020/inbrief-covid19-oct2020.pdf?la=en>. Erişim Tarihi: 13.03.2021.
- Türmob (2020). Koronavirüs krizi: finansal raporlama ve denetim üzerindeki sonuçları. <https://www.turmobil.org.tr/ebulten/TURMOBHaber/52/files/assets/common/downloads/52.pdf>, (Erişim Tarih: 05.04.2021).

## KAMU İDARELERİNDE E-İÇ KONTROL SİSTEMİNİN KULLANIMI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

Özer ŞEN<sup>2</sup>  
Jale SAĞLAR<sup>3</sup>

### Özet

İç kontrol sistemi, bir kurumdaki faaliyetlerin; ekonomik olmasını, verimli ve etkin bir şekilde yürütülmesini sağlayan bir süreçtir. Ayrıca kurumsal hedefler çerçevesinde kurulan, kurumsal yapı, metotlar, prosedürler ve iç denetimi de içeren mali ve diğer kontrol sistemlerinin tamamıdır. 10.12.2003 tarih 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa (KMYKK) bağlı olarak çıkarılan Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği (KİKST) kamuda iç kontrol sistemi kurmayı zorunlu tutmuştur. Bu tebliğde, kamu idarelerindeki iç kontrol sisteminin iç kontrol standartlarına uyumunu sağlamak üzere; yapılması gereken çalışmaların belirlenmesi, bu çalışmalar için eylem planı oluşturulması, ilgili düzenlemelerin hazırlanması ve iç kontrol sisteminin mevzuata uygun yürütülüp yürütülmediğini belirlemek üzere iç kontrolün tüm bileşenleri ile kurulması gerektiği kurumlara zorunluluk olarak iletilmiştir. Elektronik veri aktarımının ve kullanımının hız kazandığı günümüzde, iç kontrol sisteminin elektronik ortamlarda sürdürülmesini sağlayan e- iç kontrol sistemlerine geçiş başlamış ve araştırmaya uygun bir alan oluşturmuştur. Araştırmanın amacı; iç kontrol sisteminin elektronik ortamdaki uygulama alanının, kamu idarelerinden olan kamu üniversitelerinde, kullanılabilirliğinin ve iç kontrol standartlarına uyumun belirlenmesidir. Bu amaçla Türkiye’de faaliyet gösteren kamu üniversitelerinde iç kontrol sistemini kurmaktan ve denetlemekten sorumlu olan Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (SGDB) ve İç Denetim Birimi (İDB) personelinin görüşüne başvurulmuştur. Araştırma sonucunda, e-iç kontrol sisteminin Türkiye’de faaliyet gösteren kamu üniversitelerinde kullanımının henüz yaygın olmadığı ancak kurulan e-iç kontrol sisteminin iç kontrol standartlarına uygun olduğu anlaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:**İç kontrol, E-iç Kontrol, Kamu İdarelerinde E-iç Kontrol

## A RESEARCH ON THE USE OF E-INTERNAL CONTROL SYSTEM IN PUBLIC ADMINISTRATIONS

### Abstract

Internal control system, the activities of an institution; It ensures a sustainable, efficient execution process. In addition, the institutional structure, methods, procedure sand audits established within the framework of institutional objectives are internal financial and other control. The Public Internal Control Standards Communiqué (PICSC), issued in accordance with the Public Financial Management and Control Law (PFMC) dated 10.12.2003, made it mandatory to establish an internal control system in the public. In this communique, in order to ensure compliance with internal control internal control standards in public administrations; Internal control was conveyed to all new institutions as an obligation to the necessary institutions in order to plan the work to be done, to plan the action plan for these studies, to prepare the relevant studies and to determine whether they are carried out in accordance with the internal control plan. It enables the continuation of electronic data transfer and its speed of use in electronic environments and has created a suitable area for transition to e-internal control systems and research. Purpose of the research; determination of the application area of the internal control system in the electronic environment, the usability of the public universities, which are one of the public administrations, and the compliance with the internal control standards. For this purpose, were consulted opinion of the employees who are responsible for establishing and auditing the internal control system of the Strategy Development Department (SGDB) and the Internal Audit Unit (IDB) units of the public universities in Turkey, As a result, the use of e-internal control system in public universities operating in Turkey has not to be widely

<sup>1</sup>Bu çalışma, “E-İç Kontrol Sistemlerinin Kamu Üniversitelerinde Kullanımı Üzerine Bir Araştırma” başlıklı Yüksek Lisans Tez’inden üretilmiştir.

<sup>22</sup> Doktora Öğrencisi, Çukurova Üniversitesi, [osen@cu.edu.tr](mailto:osen@cu.edu.tr)

<sup>3</sup> Doç. Dr. Çukurova Üniversitesi, [jsaglar@cu.edu.tr](mailto:jsaglar@cu.edu.tr)

understood yet but it has been understood that the established e-internal control system complies with the internal control standards.

**Keywords:** Internal Control, E-Internal Control, E-Internal Control In Public

### GİRİŞ VE ÇALIŞMANIN AMACI

Literatürde iç kontrol sistemi genel olarak, bir kurumun yönetimi tarafından, kurumdaki faaliyetlerin ekonomik olmasının yanı sıra etkili ve verimli olacak biçimde sürdürülmesini sağlamanın, yönetimin ortaya koyduğu kurallara da bağlı kalınmasına olanak tanıyan, kurum varlıkları ile kaynaklarının korunmasını sağlayan ve buna bağlı olarak muhasebe kayıtlarının doğruluğuna güvence sağlayan bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Dabbagoğlu, 2009; Uzay, 1999; Akyel, 2010).

Kontrol sisteminin kamu idarelerinde işler hale gelmesi amacıyla 10.12.2003 tarih 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa (KMYKK) bağlı olarak çıkarılan; Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği (KİKST) yayınlanmıştır (5018 Sayılı Kamu Mali, 2003; Kamu İç Kontrol, 2007). Bu tebliğle; kamu idarelerindeki iç kontrol sisteminin iç kontrol standartlarına uyumlu hale getirilmek üzere gerekli çalışmaların belirlenmesi, bu çalışmalara ait eylem planlarının oluşturulması, gerekli prosedürler ile ilgili düzenlemelerin hazırlanması kamu idarelerinden istenmiştir (Kolçak, 2006).

Kamu idareleri yürütmekle sorumlu olduğu iş ve işlemlerini elektronik ortama taşımak suretiyle elektronik (e-devlet) uygulamalarına geçiş yapmış ve hizmet olanaklarını genişletmek üzere geleneksel devlet anlayışından uzaklaşarak elektronik uygulamalara yönelmişlerdir (Demirel, 2006; Tektüfekçi, 2017). Söz konusu elektronik uygulamalar ile kamu idareleri faaliyet alanları kapsamında, bilgi işlem teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte elektronikleşen kamu idarelerinin artması günümüz kamu idarelerindeki faaliyetlere etki etmiştir. Bu gelişmelere bağlı olarak kamu idarelerinin kullanımına sunulmak üzere çeşitli elektronik iç kontrol uygulamaları geliştirilmiştir. Kamu iç kontrol standartları tebliğine de uygun olarak, yazılım şirketleri aracılığıyla “elektronik iç kontrol” (e-iç kontrol) sistemi geliştirilerek kamu idarelerinin kullanımına sunulmuştur. E-devlet uygulamaları kamu idarelerinin sunmakta olduğu hizmetleri kapsamaktayken, e-iç kontrol sistemleri daha çok iç kontrol sisteminin gerekliliklerine bağlı olarak idare içinde kullanılmaktadır. E-iç kontrol sistemine literatürde “dijital iç kontrol”, “iç kontrolde bilişimin kullanılması” gibi isimlerle de yer verildiği görülmüştür (Jansen ve diğ, 2019; Abu Naser ve diğ, 2017; Alkaabi ve diğ, 2020). Ancak, e-iç kontrol sistemi ifadesinin daha uygun olduğu düşünülmektedir. Kavramın bu araştırmayı gerektirmesi, literatürde konu hakkında yapılmış kapsamlı bir araştırmanın olmayışından kaynaklanmaktadır. Araştırmanın amacı; iç kontrol sisteminin elektronik ortamdaki uygulama alanının, kamu idarelerinden olan kamu üniversitelerinde, kullanılabilirliğinin ve iç kontrol standartlarına uyumun belirlenmesidir. Araştırma kapsamında, e-iç kontrol sisteminin kamu üniversitelerinde kilit rol oynayan ve sistemi kurmaktan sorumlu (Strateji Geliştirme Biriminin, 2006) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (SGDB) ile izlemekten sorumlu (İç Denetçilerin, 2006) İç Denetim Birimi (İDT) çalışanlarına yönelik bir anket uygulaması yapılmıştır. Kamu



idareleri açısından sistemin tüm kullanıcılarının görüşüne başvurulamamış olması, araştırma sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İç kontrol sistemi, bir kurumun faaliyetlerini sürdürürken yerine getirdiği süreçleri ve iç denetim biriminin izlemekle görevli olduğu, başta mali kontroller olmak üzere diğer kontrolleri de kapsayan bir yönetim modelidir. İç kontrol sistemine ilişkin düzenlemelerin çoğunluğunda finansal kaynakların kullanımına, finansal bilgilerin güncel ve doğru olmasına, finansal yönetimin kontrolü gibi alanlar öncelikli olarak yer almıştır (Arslan, 2004). İç kontrol sistemi, genel ifade ile yönetimin kontrol fonksiyonu olarak tanımlanmıştır. Ayrıca kurumlardaki düzenlemelerden, prosedürlerden, süreçlerden, iş akış şemalarının hazırlanmasından, ön mali kontrolün yerine getirilmesine kadar çok geniş bir alanı kapsamaktadır (Dabbagoğlu, 2009). Etkin bir iç kontrol sistemi, doğru mali ve yönetim bilgisini elde etmeye imkan sağlamaktadır (Usul vd, 2011). İç kontrol, kurum personelinin sorumlulukları gereğince onların belirli bir yetkinliğe ulaşmasını sağlayarak, kurumun hesap verebilir bir yapıya sahip olmasına da olanak tanımaktadır. Böylece, sürdürülen faaliyetlerin şeffaf olarak yerine getirilmesi mümkün olmaktadır (Demirbaş, 2005). Yine hesap verebilirlik ilkesine uyumlu olarak, iş akışlarının oluşturulmasına, görev ve sorumlulukların belirlenerek ilgili personel üzerinden kontrollerin takibine de destek vermektedir. Bir kurumdaki iç kontrol sisteminin amacına ulaşabilmesi için; iç kontrolün tanımları, amaçları ile özellikleri dikkate alınmalı ve iç kontrolün sağlıklı bir şekilde kurulumunda iç kontrolün tüm bileşenlerinin yer almasına önem verilmelidir (Yaman, 2008).

İç kontrol sisteminin bileşenlerine ilişkin farklı çalışmalar olsa da (Mautz, 1980), Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, Sponsorluk Kuruluşları Komitesi'nin (COSO) belirlediği iç kontrol bileşenlerini esas almıştır. Kısaca COSO bileşenleri olarak ifade edilen bu bileşenler; "kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ve izleme" olarak sıralanmaktadır (1992, <https://www.coso.org/Pages/ic.aspx>, Erişim: 06.12.2017). İç kontrol sisteminin etkinliği; iç kontrol bileşenlerinin etkinliğine, kontrol yöntem ve tekniklerinin etkin kullanımına bağlıdır. Bir kurum için uygun ve etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulmasında gerekli bileşenler sağlanmadıkça, iç kontrolün amaçlarına ulaşılması ya da hedeflenen verimin alınabilmesi beklenemez (Akyel, 2010). Bu nedenlerle, çalışmanın araştırma soruları bu beş bileşen dikkate alınarak hazırlanmıştır.

Bağımsız Denetim Standartları incelendiğinde, "İşletme ve Çevresini Tanımak Suretiyle 'Önemli Yanlılık' Risklerinin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi" başlıklı BDS 315'in İşletmenin İç Kontrolü alt başlıklı bölümünde e-iç kontrol sistemine "...manuel bir sistemdeki kontroller, işlemlerin onaylanması ve incelenmesi gibi prosedürleri, mutabakatları ve mutabakata konu olan kalemlerin takibini içerebilir. Alternatif olarak bir işletme, işlemlerin başlatılması, kaydedilmesi, işlenmesi ve raporlanması için otomatik prosedürler kullanabilir; bu durumda elektronik ortamdaki kayıtlar, kâğıt belgelerin yerini alır." şeklinde yer vermekte (BDS 315, 12. Paragraf)

ve yakın zamanda e-iç kontrol sistemine yönelik düzenlemelerin artacağını düşündürmektedir.

E-iç kontrol sistemi genel olarak; işletmelerin iç kontrol faaliyetlerini yerine getirmek amacıyla tasarlanan elektronik iç kontrol sistemidir. Kamu idarelerinde kullanımı göz önünde bulundurulduğunda; e-iç kontrol sistemini, *“kamu idarelerinde kamu iç kontrol standartlarına uyumlu, iç kontrol sistemi kurulmasına olanak tanıyan, kurumdaki süreçleri, diğer iş ve işlemlerin kontrolünü, risklerin belirlenmesini, kurum organizasyon yapısının, rollerin, görev tanımlarının vb. dokümanlarının alınmasını, paylaşımını, izlenmesini ve güncellenmesini sağlayan bir yazılım çözümüdür.”* şeklinde tanımlamak mümkündür (KİOS GRC, 2014, [http://kiosgrc.com/?page\\_id=122](http://kiosgrc.com/?page_id=122), Erişim:18.05.2018). Özetle e-iç kontrol sistemi kamu idarelerinin süreç ve performans izlenmesinde, eğitim ve bilgi paylaşımını sağlamada, kamu idarelerinin stratejik planları ile performans programlarının hazırlamalarında ve izlemelerini sağlamak amacıyla geliştirilmiş elektronik yazılımlardır.

COSO'nun çerçevesini belirlediği gerekli değişiklikleri yaptığı (COSO, 2013) gibi iç kontrol kavramları ve ilkeleri, dijital çağda uygulanabilir ve ilgili olmaya devam edecektir. Gelişen teknoloji, iç kontrolleri daha etkili, verimli ve yaygın hale getirebilir. Buna karşın teknoloji, mevcut iç kontrol sistemleri tarafından yeterince ele alınamayan yeni risklere de yol açabilir (Jansen ve diğ., 2019). Elektronikleşmenin günümüz teknolojisiyle birleşmesiyle oluşturulan sistemlerden; Blok zinciri ve Nesnelerin İnterneti gibi sistemler birbirine bağlandığında, kontroller teknoloji aracılığıyla etkileşimde bulunan şirketlerin ve bireylerin tüm ekosistemini kapsayacağı için iç ve dış kontroller arasındaki sınırlar daha anlaşılması güç hale gelecektir. İç kontrol ve iç denetim gibi kavramların yeniden düşünülmesi ve buna göre revize edilmesi gerekebilir (Karahana ve Tüfekci, 2019). Bu sistemlerin sağladığı kontrollerin sürekli olarak test edilmesi ve izlenmesi, disiplinler arası ekipler ve denetim uzmanlarının (kontrollerin test edilmesi için), iş süreci sahiplerinin (süreçlerini denetlemek için) ve teknik personelin (teknoloji destekli kontrol sistemlerini oluşturmak için) beceri setlerinin geliştirilmesini gerektirir (Jansen ve diğ., 2019).

Bir kamu idaresinde e-iç kontrol sisteminin kullanımı; iç kontrol sürecinin yapısına uygun olarak, COSO iç kontrol modelinin ve kamu iç kontrol standartlarının alt standartlarını da belirlediği beş bileşen etrafında yürürlüğe konmuştur (Ç.Ü, SGDB, 2019, <http://sgdb.cu.edu.tr/tr/Belgeler/ickontrol/cuickontrolrehberi.pdf>).

E-iç kontrol sistemi kurulurken iç kontrolün beş bileşeninin e-iç kontrol sisteminde de yerine getirilmiş olması bir başka ifade ile kamu iç kontrol standartlarının sağlanması gerekliliği bulunmaktadır. Bu gerekliliklerin sağlandığı ölçüde e-iç kontrol sisteminin iç kontrolü karşıladığı sonucuna varılabilir (Güner, 2010).

Kamu idarelerinin Strateji Geliştirme Birimleri (SGDB) aracılığıyla, kamu idarelerinde vizyon ve misyonlar belirlenerek, iç kontrol sistemleri oluşturulmuş, diğer yandan İç Denetim Birimlerinde (İDB) görev alan İç Denetçilere de sistemi izleme görevi verilmiştir (Kızılboğa ve Özşahin, 2013). Günümüzde kamu iç kontrol standartlarına uyma zorunluluğu bulunan devlet

üniversitelerinde iç kontrol sistemini kurma ve izleme sürecinde e-iç kontrol sistemine başvurulmaktadır. Türkiye’de birçok kamu idaresi gelişen bilgi işlem teknolojilerine kayıtsız kalmamış ve diğer faaliyetlerinde olduğu gibi iç kontrol sistemini kurma konusunda da elektronik ortama geçmiş ve bu amaçla e-iç kontrol sisteminin kullanımına başlamıştır. Türkiye’de e-iç kontrol sisteminin kullanımına ilişkin yapılmış bir araştırma bulunmamaktadır ancak Filistin’de AbuNaser ve diğ. (2017) yaptığı çalışmanın sonuçları; iç kontrol sisteminin benimsenmesinin finansal raporlamanın kalitesini artırmak için etkili bir araç olarak görüldüğünü göstermiştir. Ayrıca bir diğer çalışmada (Alkaabi ve diğ, 2020) e-devletin iç kontrol üzerindeki etkisini açıklığa kavuşturarak, bu tür bir uygulamanın iç kontrol üzerindeki avantaj ve dezavantajlarını belirtirken, elektronik iç kontrol yöntemlerinin uygulanmasını karşılamak için bir öneri oluşturmaya çalışmıştır.

Bu araştırma ile kamu üniversitelerinde e-iç kontrol sisteminin kullanımda olup olmadığının, ayrıca e-iç kontrol sisteminin iç kontrol standartlarına uygunluğunun, sistemi kullanan personelin algısına yönelik yapılmış araştırmanın vermiş olduğu verilerin analiz edilmesi ile elde edilmesi amaçlanmıştır. E-iç kontrol sistemi konusunda Türkiye’de yapılmış ilk çalışma olduğu da göz önünde bulundurulduğunda bu araştırmanın ve sonuçlarının, yapılması muhtemel diğer çalışmalara da katkı sağlayacağı ön görülmektedir.

### YÖNTEM

Türkiye’de öğretim faaliyetlerinde bulunan kamu (devlet) üniversitelerinin iç kontrol sistemini kurmak ve izlemekle görevli SGDB ve İDB çalışanları araştırmanın hedef kitlesini oluşturmaktadır. Kamu idaresi sayılmayan vakıf üniversiteleri ile idari faaliyetlerini yürütmediği anlaşılan kamu üniversiteleri araştırmanın kapsamından çıkarılmıştır. Araştırmanın amacına en uygun veri toplama yöntemi anket yöntemi olarak belirlenmiştir. Hazırlanan anket formu toplam üç bölümden oluşmuştur. Anketin birinci bölümü demografik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümü; ankete cevap verenlerin e-iç kontrol sistemi hakkındaki düşüncelerini anlamaya yönelik sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü bölümünde ise; iç kontrolün 5 bileşenini temsil eden Hazine ve Maliye Bakanlığının yapmış olduğu iç kontrol öz değerlendirme anketindeki sorunların(<https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/06/6856-7437AC67E4FA30F53DF5825CC384D789E99C3DCD.pdf>) e-iç kontrol sistemine uyumlaştırılması ile elde edilen sorular yer almaktadır. Bu sorularla, e-iç kontrol sisteminin kullanımı, uygulama standartları, araçları, verimlilik ve memnuniyet düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır.

### BULGULAR VE TARTIŞMA

Katılımcıların %58,33’ü erkek, %41,67’si kadın; %33,33’ü 36 yaşından küçük, %66,67’si 36 yaş ve üstü; %45,83’ü idari personel, %45,83’ü iç denetçi ve kalan %8,33’ü yönetici unvanını taşımaktadır. Araştırma kapsamında üniversitelerinde e-iç kontrol sistemi olan ve ankete cevap verenlerin %75’i e-iç

kontrol sistemini kullanışlı bulurken, %50'si e-iç kontrol sistemini 3 yıldan daha uzun süredir kullandıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcıların %83,33'ü kurumlarında e-iç kontrol öncesi iç kontrol faaliyetinin yürütülmediğini, %75'i sistemde yazılım hatalarının sık görülmediğini, %83,33'ünün de olası yazılım hatalarının hemen çözüldüğünü belirtmiştir.

Ankete katılanların kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyeti, bilgi ve iletişim ile izleme standartları ile ilgili algıları 5'li likert ölçeğine göre hazırlanan sorularla ölçülmüş ve cevapları Mann Whitney- U Testi ile değerlendirilmiştir. Buna göre, SGDB ve İDB sorumluları arasında algı açısından farklılık tespit edilmemiştir. E-iç kontrol kullanan üniversitelerde e-iç kontrol sistemi içinde iç kontrol standartlarının beş bileşenine yer verildiği tespit edilmiştir.

### SONUÇ VE ÖNERİLER

İç kontrol sistemi bir kurumda yönetim tarafından kurulan, kurumun varlıklarını korunmasına, kurumdaki iş ve işlemlerin etkin ve verimli şekilde yürütülmesine, yönetimce belirlenmiş ilkelere bağlı kalınmasına, mali bilginin güvenceye alınmasına hizmet ederek kurum içi bilgi akışını doğru ve zamanında yapılması amacıyla tasarlanan sistemlerin tamamını ifade etmektedir. 5018 sayılı KMYKK ile kamu idarelerine iç kontrol sisteminin kurulması ve beş bileşenden oluşan iç kontrol standartlarına uyulması zorunluluğu getirilmiştir. Bu kanun gereğince kamu idarelerinin, iç kontrol standartlarına uyumlu iç kontrol eylem planları oluşturma ve uygulaması bir zorunluluktur.

Elektronikleşmenin bir diğer ifadeyle dijitalleşmenin hızlı geliştiği bir dönemde, bu gelişimden kamu idareleri de etkilenmiştir. Bu sürecin etkisi ile iç kontrol standartlarının yerine getirilmesi ve 5018 sayılı kanuna uyum sağlanması amacıyla e-iç kontrol sistemlerinin kullanımına ilişkin bir takım e-iç kontrol yazılımları geliştirilmiştir. Dijitalleşmenin arttığı bir süreçte e-iç kontrol sisteminin kullanımının da yaygınlaştığı görülmüştür. Kamu idarelerinde kullanımın da yaygınlaşacağı öngörüldüğünde bu yazılımların; kamu iç kontrol standartlarının beş bileşeninin fonksiyonlarının yerine getirilmesini sağlayacak şekilde tasarlanarak diğer elektronik uygulamalarla uyumlaştırılması önem kazanmıştır.

E-iç kontrol sisteminin kamu üniversite kullanıcıları açısından belirlenmesi ve değerlendirilmek amacıyla yapılan araştırmada, yöntem olarak çevrimiçi anket uygulaması kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu, Üniversitelerde İç kontrol kurma ve izleme sorumluluğu olan çalışanlara uygulanmıştır. Katılımcıların %58,33'ü erkek, %41,67'si kadın; %33,33'ü 36 yaşından küçük, %66,67'si 36 yaş ve üstü; %45,83'ü idari personel, %45,83'ü iç denetçi ve kalan %8,33'ü yönetici unvanını taşımaktadır.

Literatür taramasından ve yapılan araştırma ile kamu idarelerinde e-iç kontrol sisteminin kullanımı yaygınlaşma eğilimde olduğu anlaşılmakla birlikte henüz yaygın olmadığı görülmektedir. E-iç kontrol sistemi, sistemi kullanan kamu kurumlarında görevli; SGDB çalışanları tarafından kurulmakta, İDB tarafından izlenmekte ve kurumdaki tüm personel tarafından kullanılmaktadır. Bu araştırma ile elde edilen bilgiler çerçevesinde, e-iç kontrol sistemini kullanan kamu üniversitelerinde, bu sistemin iç kontrol standartlarını da uyumlu olduğu

anlaşılmıştır. Ayrıca çalışanlar e-iç kontrol sistemini kullanışlı bulduklarını da ifade etmişlerdir.

Bu araştırma, e-iç kontrol sistemi hakkında genel bakış sağlamanın yanında, elektronik uygulamaların her geçen gün arttığı dikkate alındığında araştırmanın diğer kamu idarelerinde de yapılması önerilmektedir. Bu araştırma sonucu, iç kontrolün elektronikleşmesi ve dijital olarak kullanılmasına ilişkinin referans olarak kullanılabilir. Gelecekteki araştırmalar, dijital dönüşümün halihazırda gerçekleştirilmiş olduğu diğer kamu idarelerindeki uygulamaları değerlendirmek olabilir ve bu tür dönüşümlerin sonuçları araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 24.12.2003 Tarihli, 25326 Sayılı Resmi Gazete
- Akyel, R. (2010). Türkiye’de İç Kontrol Kavramı, Unsurları Ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi. *Yönetim Ve Ekonomi. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.dergisi*, 17 (1), 83-97.
- Alkaabi, A. K. A. S., Adaikalam, J., Karim, A. M., Hock, O. Y., & Hossain, M. I. (2020). Influence on Internal Control through Digitalization of Assets: A Study on Ministry of Interior, UAE. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 10(1), 13-24.
- Arslan, A. (2004). 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu İle Kamu Harcama Sisteminde Yapılan Düzenlemeler. *Maliye Dergisi*, 145(1).
- Bağımsız Denetim Standardı 315, 13.12.2017 Tarihli ve 30269 sayılı Resmi Gazete
- COSO, 1992. (2017, Aralık 06). *Internal Control Integrated Framework* Erişim adresi: <https://www.coso.org/Pages/ic.aspx> Erişim tarihi: 06.12.2017
- COSO, 2013. (2018, Mayıs 05). *Internal Control Integrated Framework*. Erişim adresi: <https://www.coso.org/Documents/COSO-CROWE-COSO-Internal-Control-Integrated-Framework.pdf>
- Ç.Ü, SGDB, 2019. (2019, Kasım 01). *Çukurova Üniversitesi İç Kontrol Rehberi* Erişim adresi: <http://sgdb.cu.edu.tr/tr/Belgeler/ickontrol/cuickontrolrehberi.pdf>
- Dabbagoğlu, K. (2009). İç Kontrol Sistemi, *Journal of Qafqaz University*, (26).
- Demirbaş, M. (2005). İç Kontrol Ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), Bahar 2005/1, s.o.
- Demirel, D. (2006). E-Devlet Ve Dünya Örnekleri. *Sayıştay Dergisi*, 61(6), 83-118.
- Güner, F. M. (2010). Kontrol Ortamının Değerlendirilmesi: Bir Kamu İdaresinde Uygulanması. *Mufad Dergisi*, 46, 189-198.
- Hazine ve Maliye Bakanlığı, t.y. (2019, Mayıs 19). *İç Kontrol Özdeğerlendirme Anketi*, Erişim adresi: (<https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/06/6856-7437AC67E4FA30F53DF5825CC384D789E99C3DCD.pdf>)
- İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik. 12.07.2006 Tarihli ve 26226 sayılı Resmi Gazete
- Jansen, M., Tan, A., Deppeler, A., Alfred, J., Javani, P., & Rao, V. D. 2019. (2021, Şubat 06). *Re-inventing Internal Controls in the Digital Age*. Erişim adresi:

- <https://www.pwc.com/sg/en/publications/assets/reinventing-internal-controls-in-the-digital-age-201904.pdf>
- Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, 26.12.2007 Tarihli, 26738 Sayılı Resmi Gazete
- Karahan, Ç., & Tüfekçi, A. (2019). Blokzincir Teknolojisinin İç Denetim Faaliyetlerine Etkileri: Fırsatlar Ve Tehditler. *Denetim Dergisi*, (19), 55-72.
- Kızılboğa, R. ve Özşahin, F. (2013). Etkin Bir İç Kontrol Sisteminin İç Denetim Faaliyetine Ve İç Denetçilere Katkısı. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 220.
- KİOS GRC, 2014. (2018, Mayıs 18). Kamu İç Kontrol Yönetimi Çözümleri, Erişim adresi: [http://kiosgrc.com/?page\\_id=122](http://kiosgrc.com/?page_id=122)
- Kolçak, M. (2006). Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun Türk Mali Sistemine Getirdikleri (5436 sayılı
- Mautz, R. K. (2019, Şubat 23). *Internal Control-Contrasts and Confusion*. Erişim adresi: [https://academicworks.cuny.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2079&context=bb\\_pubs](https://academicworks.cuny.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2079&context=bb_pubs)
- Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik. 06.01.2006 Tarihli ve 26084 sayılı Resmi Gazete
- Tektüfekçi, F. (2017). E-Dönüşüm Sürecinde E-Muhasebe Uygulamaları: Türkiye Örneği. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 12(1), 79-88.
- Usul, H. & Tıttız, İ. ve Ateş, B. A. (2011). İç Kontrol Sisteminin Kurumsal Yönetimin Oluşumundaki Etkinliği: Marmara Bölgesi Belediye İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *Journal of Accounting & Finance*, (49).
- Uzay, Ş. (1999). İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma. *Sermaye Piyasası Kurulu Yayını*, (132).

## SANAYİ 4.0'ın FİNANSAL RAPORLAMAKALİTESİNE ETKİLERİ: LİTERATÜR İNCELEMESİ

Bilal Zafer BERİKOL<sup>1</sup>

### Özet

İşletme yönetimleri, bazı yasal boşluk ve esnekliklerden faydalanarak muhasebe sürecine müdahale edebildiği ve bu tür aksaklıkların uluslararası arenada yaşanan ve ses getiren muhasebe hilelerinin ortaya çıkmasıyla bağımsız denetiminde yetersiz kalabildiği gerçeği görülmektedir. Bu sebeple objektiflik, adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik, dürüstlük temel değerleri üzerine inşa edilen kurumsal yönetim ilkeleri uluslararası ve ülkeler bazında geliştirilerek uygulanması önem kazanmıştır. İşletmenin muhasebe sürecinin ve finansal raporlama kalitesini kurumsal yönetim ilkeleri içerisinde detaylandırılmış olan işletme yönetim kurulları sağlamaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler sonucunda gelinen noktada ismi Endüstri (Sanayi) 4.0 olan dördüncü sanayi devrimi olarak nitelendirilen süreç başlamıştır. Sanayi 4.0'ın özellikle bazı bileşenlerinin etkin kullanılması sonucu finansal raporlama kalitesinin artırılmasına olumlu katkı sağlayabilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Sanayi 4.0, Finansal raporlama kalitesi, Kurumsal yönetim ilkeleri, Büyük veri

## THE EFFECTS OF INDUSTRY 4.0 ON FINANCIAL REPORTING QUALITY: LITERATURE REVIEW

### Abstract

It is evident that business managements can interfere with the accounting process by taking advantage of some legal gaps and flexibility, and that such failures may fall short of independent auditing due to the emergence of accounting tricks in the international area. For this reason, corporate governance principles, which are built on the basic values of objectivity, fairness, transparency, accountability and honesty, have become important to be developed and implemented on an international and country basis. The business management boards, which are detailed within the corporate governance principles, provide the accounting process and financial reporting quality of the company. As a result of the rapid developments in information and communication technologies, the process described as the fourth industrial revolution, whose name is Industry (Industry) 4.0, has started. As a result of the effective use of some components of Industry 4.0, it will be able to contribute positively to increase the quality of financial reporting.

**Key words:** Industry 4.0, Financial reporting quality, Corporate governance principles, Big data

### 1.GİRİŞ

Teknolojik gelişmelerin küreselleşme olgusu ile birleşmesi her alanda hızlı gelişmelere, kurumsal ve bireysel hayatta hızlı değişimlerin yaşanmasına yol açmıştır. Bu gelişmelere bağlı olarak dijitalleşmeye geçişte yaşanan gelişmelere paralel olarak 2011 yılında Alman hükümetinin Endüstri (Sanayi) 4.0 adı ile başlattığı üretim süreçlerinde bilgisayarlaşmanın desteklenmesi ve ileri teknoloji ile donatılması projesi olarak kabul edilen ve internet vasıtası ile nesnelerin aralarında iletişim kurması, büyük veri kitlelerinin oluşması, yapay zekâ gibi çeşitli kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu kavramlardan biri olan Büyük Veri (Big Data); herşeyin veri olarak kabul edildiği organize edilmemiş ve önceden

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Çukurova Üniversitesi Kozan İşletme Fakültesi , [zberikol@cu.edu.tr](mailto:zberikol@cu.edu.tr)

tanımlanmamış çok hacimli yapılandırılmamış çeşitli veri olarak tanımlanmaktadır. Sanayi 4.0'ın birçok alanla birlikte işletmelerin hazırladığı ve işletme içi ve dışı menfaat sahiplerinin kararlarını etkileyen finansal raporlama kalitesini etkileyeceği düşünülmektedir. Finansal raporlama kalitesini kazanç yönetimi temsil etmektedir. Kazanç yönetimi şirket yöneticilerinin, bilgi kullanıcılarının (menfaat sahipleri) kararlarını etkilemek için muhasebe bilgilerinin bilinçli olarak yanlış açıklanması veya hiç açıklanmaması faaliyetidir. Enron, World Com, Parmalat vb. şirketlerde meydana gelen ve dünya genelinde çok önemli etkileri görülen muhasebe ve denetim hileleri 2008 yılında yaşanan kriz sonrasında dünyadaki birçok işletme darboğaz yaşamış olumsuz mali sonuçlar ile karşı karşıya kalmış sermaye şirketlerine güven duygusu azalmıştır. Sermaye piyasalarında kaybolan bu güvenin yeniden tesis edilmesine yardımcı olabilmek için objektiflik, adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik, dürüstlük temel değerleri üzerine inşa edilen kurumsal yönetim ilkeleri uluslararası alanda geliştirilerek oluşturulacak sistematik bir yapı ile doğu, zamanında, şeffaf biçimde yürütülen muhasebe süreçleri sonunda yapılan finansal raporlama ile kamuyu aydınlatma ve bilgilendirme yükümlülüğü benimsenmiştir. Buna bağlı olarak düzenleyici kurum ve kuruluşlar, işletme ilgililerinin haklarının korunması, dünya genelinde oluşan olumsuz algıyı ortadan kaldırmak üzere ayrıntılı ve etkin bir risk yönetimi üzerinde çalışmaya başlayarak kurumsal yönetim anlayışını geliştiren birçok yeni düzenleme hayata geçirilmiştir (Türedi, Zor ve Gürbüz, 2015; Tuan, 2015).

İşletmenin muhasebe sürecinin ve finansal raporlama kalitesini kurumsal yönetim ilkeleri içerisinde detaylandırılmış olan işletme yönetim kurulları sağlamaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler sonucunda gelinen noktada ismi Endüstri (Sanayi) 4.0 olan dördüncü sanayi devrimi olarak nitelendirilen süreç başlamıştır. İşletmeler para, mal, hizmet, bilgi gibi unsurlarla ilgili değer hareketlerini bilgisayar ortamında hazırlayıp paydaşlar ile paylaşarak ilişkilerini yürütmektedirler. Bilgi teknolojilerinden faydalanmak suretiyle iç ve dış çevreler ile sağlanan iletişimde şeffaflık, paylaşım ve entegrasyonun sağlanması, günümüz iş dünyasında iş yapmanın kaçınılmaz gereğidir (Lai ve Yang, 2009). İnternetin yaygın kullanılmaya başlanması ile birlikte yapısal olmayan verilerin (özellikle metinsel veriler) miktarı çok fazlaştığı belirtilmektedir. Metinsel verilerin olmadığı hiçbir veri analizi yeterli sonucu vermeyecektir. Merrill Lynch'e göre kullanılabilen iş bilgilerinin %85'inden fazlası yapısal olmayan verilerden çıkarılmaktadır. Bununla birlikte, metinsel verilerle çalışmak, onları anlamlı hale getirmek kolay bir iş değildir. Her yıl birkaç misline çıkan verilere en hızlı şekilde erişim eskisinden daha fazla önem kazanmaktadır (Karadağ ve Takçı, 2010). Sanayi 4.0 altyapısını kullanan bilgi işleme ve takip sistemi sayesinde muhasebe süreci faaliyetlerinin daha şeffaf, daha etkin şekilde yürütülebileceği ve oluşturulan bilgi ağı üzerinden şeffaflıkla finansal raporlama yapılabileceği bu faaliyetlerin daha kolay şekilde yürütülebileceğinin mümkün olması beklenmektedir. Sanayi 4.0'ın işletmelere sunduğu nesnelerin interneti, büyük veri, entegre sistemler ve bulut bilişim sistemleri hizmetlerinin muhasebe süreci ve finansal raporların hazırlanması faaliyetlerine olumlu katkı sağlayabileceği söylenebilir. Dolayısıyla çalışmanın



amacı, literatürde sanayi 4.0'ın nasıl incelendiği ve araştırmalarda finansal raporlama kalite göstergeleri olarak hangi temsili değişkenlerden yararlanıldığının teorik dayanakları ile tespit edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda çalışmada sanayi 4.0'ın finansal raporlama kalitesi üzerine pozitif/negatif etkisinin olup olmadığı sorusunun cevabı aranmaktadır.

### 2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada, uluslararası ve ulusal literatürde yer alan çalışmalarda finansal raporlama kalitesinin ölçülebilmesi için belirlenen göstergeler gerekli literatür taraması yapılarak tespit edilmeye çalışılmıştır.Genel bir tanımlama ile finansal raporlama kalitesi: “Bir işletmeye ait raporlanmış finansal performansın işletmenin şu anki gerçekleşmiş performansını ne denli doğru yansıttığı ve gelecekteki nakit akışlarının ne denli doğru olarak tahmin edilmesinde katkısı olduğu yani bir işletmeye ait raporlarda ekonomik ve performans bilgileriile ilgili; tarafsız, doğru ve tam, hatasız biçimde tahminde bulunma ve doğrulayıcılık değeri yüksek bilgiler sağlanabilmesi durumunda o işletmenin finansal raporlama kalitesinin yüksek olduğu kabul edilmektedir (Gaynor vd, 2016; Robinson ve Henry, 2009). Tanımda da görüldüğü gibi kaliteli finansal raporlar “tamlık, tahmin edici ve doğrulayıcı, tarafsızlık ve hatasızlık boyutlarına” sahiptir.Literatürde finansal raporlama kalitesini değerlendiren çeşitli yaklaşımlar mevcuttur ve her yaklaşımda ele alınan her bir yöntem Kavramsal Çerçeve de belirtilen faydalı finansal bilginin farklı özelliklerine odaklanmaktadır. Finansal raporların kalitesini değerlendirmede kullanılan yaklaşımlardan biri, “*faydalı finansal bilginin niteliksel özelliklerine*” odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, Kavramsal Çerçeve de belirtilen finansal bilginin temel ve destekleyici niteliksel özelliklerini taşıyan raporların kaliteli olduğunu kabul etmektedir. Raporların kalitesinin değerlendirilmesinde kullanılan diğer bir yaklaşım ise “*kazanç kalitesine*” odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, raporlanan kazancın kalitesi ne kadar yüksek ise finansal raporların kalitesinin de o kadar yüksek olduğunu kabul etmektedir. Finansal tablolarda yeniden düzeltmeler, hatalar, hileler, kazancın yanlış beyan edilmesi, iç kontrol zayıflıklarının açıklanması ve gönüllü açıklama seviyesi yöntemleri ise finansal raporlama kalitesinin dış göstergelerine dayalı yaklaşımlar olarak sınıflandırılmaktadır (Önce ve Çavuş, 2019).Ayrıca finansal raporlama kalitesinin artması için*şirket yönetim kurulunda görev alan bağımsız üye sayısı*, sanayi 4.0'ın bileşenlerini etkin kullanmak üzere işletmelerde hızla dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi ve bu dönüşümü takip edebilecek ve kullanabilecek donanımlı yöneticiler yetiştirilmesi değişkenlerinin teorik dayanaklarıincelenmiştir.

### 3.BULGULAR

Yapılan literatür incelenmesine dayanarak, finansal raporlama kalitesi ile ilgili akademik çalışmalarda yayımlanan faydalı finansal bilginin niteliksel özellikleri, kazanç kalitesi kavramsal çerçevede belirtilen standartlara ve kriterlere uyum derecesi ya da finansal raporlardan yararlanan işletme ilgilileri tarafından algılanan değer düzeyi, sanayi 4.0'ın bileşenlerini etkin kullanmak üzere

işletmelerde hızla dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi ve bu dönüşümü takip edebilecek ve kullanabilecek donanımlı yöneticiler yetiştirilmesi ve şirket yönetim kurulunda görev alan bağımsız üye sayısı ele alınmaktadır. Finansal raporlamanın kalitesini sağlamak için finansal raporlama kalitesinin çerçevesinin çizilmesi ve finansal raporlama kalitesinin nasıl arttırılabileceğinin anlaşılması gerekir. Bu yüzden otoritelerin düzenlemeleri ve akademik araştırmalarda tespit edilen finansal raporlama kalitesine ve sanayi 4.0'a ilişkin kavramlara odaklanılması gerekmektedir. Çalışmada, literatürde finansal raporların kalitesini değerlendirmede kullanılan yaklaşımlar ve sanayi 4.0'ın bileşenleri incelenerek finansal raporlama kalitesinde belirlenen göstergeler ele alınmıştır. Sanayi 4.0'ın bileşenlerinden özellikle büyük veri kavramı ve büyük verinin analizinin muhasebe süreçlerine ve dolayısıyla finansal raporlamakalitesine pozitif katkılarının olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda sanayi 4.0'ın bileşenleri kısaca aşağıdaki gibi sıralanabilir; Nesneler, Sensörler ve Aktüatörler, İletişim ve Bağlantılık, Büyük Veri ve Analitikler, Bulut Bilişim Sistemleri ve Veri Merkezleri, Nesnelerin İnterneti ve Endüstriyel İnternet, Siber Güvenlik, Otonom Robotlar, Akıllı Makineler, Siber Fiziksel Sistemler ve Simülasyon, Çok Yönlü Sistem Entegrasyonu, Katmanlı İmalat ve Üç Boyutlu Yazıcılar, Arttırılmış Gerçeklik.

#### 4.SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışma, sanayi 4.0'ın özellikle bazı bileşenlerinin etkin kullanılması sonucu finansal raporlama kalitesinin arttırılmasına olumlu katkı sağlayabilecektir. Tüm sistemler internet aracılığı ile birbirine entegre olduğundan finansal raporlamaya ilişkin şeffaflık ve hesap verebilirlik kolayca sağlanabilecektir. Yönetim zafiyeti ile finansal raporlama kalitesindeki zayıflık, kazanç manüplasyonu, hileli finansal tablolar ve zayıf iç kontroller arasında ilişki var olduğu saptanmıştır. Sanayi 4.0'ın muhasebe süreci ve finansal raporlama kalitesinin arttırılması konusunda uygulamaya girmesi durumunda hata, hile önlenebilecektir. Siber güvenliği en üst düzeyde tutarak işletme paydaşlarının raporlara güvenilir bir biçimde ulaşmasına imkân vereceği düşünülmektedir.

Sanayi 4.0 dijital dönüşümü niteleyen günlük hayatımızı etkileyecek önemli bir kavramdır. Finansal raporlar ile sunulan bilgilerin doğru, güvenilir, şeffaf ve denetlenebilir olması işletme ilgilileri için de önem arz etmektedir ki bunun finansal raporlama kalitesinin artmasıyla mümkün olacaktır. Dolayısıyla, literatürde finansal raporlama kalitesini değerlendirmede kullanılan yaklaşımlar ilgi görmektedir. Ayrıca muhasebe ve raporlama sürecinin daha şeffaf olması nedeniyle araştırmacıların daha fazla bilgiye ulaşabileceği ve bunun raporlama kalitesini geliştireceği düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

Gaynor, L. M., Kelton, A. S., Mercer, M., Yohn, T. L. (2016). Understanding the relation between financial reporting quality and audit quality. *Auditing a Journal of Practice & Theory*, Volume 35, No 4, s. 1-22.

- Karadağ, A. ve Takçı, H. (2010). Metin madenciliği ile benzer haber tespiti. *Akademik Bilişim Konferansı Muğla Üniversitesi*, 10-12 Şubat, 1-16.  
<https://ab.org.tr/ab10/bildiri/22.pdf>
- Lai, Jung-Yu ve Yang, Chun-Chieh (2009), "Effects of employees' perceived dependability on success of enterprise applications in e-business", *Industrial Marketing Management*, 38(3), s. 263-274.
- Önce, S. ve Çavuş, G. (2019). "Finansal raporlama kalitesini etkileyen faktörler ve finansal raporların kalitesinin ölçümüne ilişkin yaklaşımlar", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 1, Haziran, s. 30-51.
- Robinson, T.R. ve Henry, E. (2009). International financial statement analysis. *CFA Institute Investment Series*.
- Tuan, K. (2015). İç denetçi ve bağımsız denetçi arasındaki koordinasyon ve işbirliğinin denetimstandartları açısından değerlendirilmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 3, Sayı: 18, Aralık, s. 319-329.  
[http://www.asosjournal.com/Makaleler/714568268\\_838%20Koray%20TUAN.pdf](http://www.asosjournal.com/Makaleler/714568268_838%20Koray%20TUAN.pdf)
- Türedi, H., Zor, Ü. ve Gürbüz, F. (2015). Risk odaklı iç denetim, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Nisan, Sayı: 66, 1-20.  
<http://journal.mufad.org.tr/attachments/article/803/1.pdf>

**TEK DÜZEN HESAP PLANINDAKİ HAZIR DEĞERLER İLE FİNANSAL  
RAPORLAMA STANDARTLARINA UYGUN HESAP PLANI  
TASLAĞINDAKİ NAKİT VE NAKİT BENZERLERİ HESAPLARININ  
KARŞILAŞTIRILMASI**

Öznur DOĞAN<sup>1</sup>

**Özet**

Finansal bilginin mali tablolarda doğru, güvenilir ve gerçeğe uygun biçimde raporlanabilmesi için *Türkiye Finansal Raporlama Standartları*(TFRS) hazırlanmıştır. Bu standartların uygulanması ile birlikte, mevcut hesap planının güncellenmesi ihtiyacı doğmuş ve *Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu*(KGGK) tarafından *Finansal Raporlama Standartlarına Uygun Hesap Planı Taslağı* hazırlanarak yayımlanmıştır. Bu çalışmada mevcut tek düzen hesap planında yer alan hazır değerler grubu ile yeni hesap planı taslağında yer alan nakit ve nakit benzerleri grubu arasındaki farklılıklar tespit edilmiş, örneklerle bu farklılıklar açıklanmıştır. Veriler belgesel kaynak tarama yöntemi ile toplanmış ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Yapılan çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre; mevcut tek düzen hesap planında hazır değerler grubu 5 hesaptan oluşurken, yeni hesap planı taslağında nakit ve nakit benzerleri grubu 8 hesaptan oluşmaktadır. Kasa hesabı ile ilgili önemli bir değişiklik bulunmamakla birlikte, alınan çekler ile verilen çekler ve ödeme emirleri hesaplarında, çeklerin ileri tarihli yazılması durumunda; bankalar hesabında ise hesabın vadeli ya da vadesiz olması, vadesinin 3 aydan daha uzun ya da kısa olması ve hesabın bloke edilmesi durumlarında yeni hesapların eklendiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Hazır Değerler, Nakit, Nakit Benzerleri, Hesap Planı Taslağı

**COMPARISON OF THE LIQUID ASSETS IN THE UNIFORM CHART OF  
ACCOUNT PLAN AND THE CASH AND CASH EQUIVALENT  
ACCOUNTS IN THE DRAFT OF ACCOUNT PLAN IN ACCORDANCE  
WITH FINANCIAL REPORTING STANDARDS**

**Abstract**

To report the financial information in financial statements are accurate, reliable and accordance with the truth, Turkey Financial Reporting Standards (TFRS) was prepared. With the implementation of these standards, the need to update the current chart of accounts arose and a draft of account plan in accordance with financial reporting standards was prepared and published by the Public Oversight Accounting and Auditing Standards Authority (KGGK). In this study, the differences between the liquid assets group included in the current uniform chart of accounts and the cash and cash equivalents group included in the new account plan draft were determined and these differences were explained with examples. The data were collected by the documentary source scanning method and subjected to content analysis. According to the findings obtained from the study carried out; while the liquid assets group in the current uniform chart of accounts consisted of 5 accounts, the cash and cash equivalents group in the new account plan draft consisted of 8 accounts. Although there is no significant change regarding the cash account, changes have been made in the accounts of checks received, checks given and payment orders, if the checks are written with a later date. In the banks account, it has been determined that in the circumstances where the account is term or dated deposit, its maturity is longer or shorter than 3 months and the account is blocked, new accounts are added.

**Keywords:** Liquid Assets, Cash, Cash Equivalents, Draft Account Plan

---

<sup>1</sup> Öğr. Gör., Kastamonu Üniversitesi, [ocorbaci@kastamonu.edu.tr](mailto:ocorbaci@kastamonu.edu.tr)

## GİRİŞ

Finansal bilgi kullanıcılarına sunulan mali tabloların doğru, güvenilir, ihtiyaca uygun, anlaşılabilir ve karşılaştırılabilir olmasını sağlamak amacıyla Vergi Usul Kanunu (VUK)'na dayanılarak hazırlanan *Tek Düzen Hesap Planı (TDHP)*, 1992 yılından beri yürürlükte dir. Ancak TDHP, gerek günümüz muhasebe uygulamalarında ve gerekse de gerçeğe uygunluk açısından yetersiz kalmaktadır (Dinç ve Atabey, 2019: 179-180). Bu durum ise, muhasebenin üretmiş olduğu finansal bilginin ve finansal bilgilerin raporlandığı mali tabloların, niteliğini ve kalitesini olumsuz etkilemektedir. Bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak, Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na (UFRS) uyum sağlamak, mali tabloların önemini, niteliğini ve kalitesini artırmak amacıyla finansal raporlama standartları hazırlanmış ve uygulanmaya başlanmıştır. Finansal raporlama standartlarının uygulanmasıyla birlikte, tek düzen hesap planının güncellenme ihtiyacı doğmuş ve uluslararası standartlarla uyumlu Türkiye Muhasebe Standartları'nı (TMS) oluşturmak, yayımlamak, denetim standartlarını belirlemek ve uygulama birliğini sağlamak üzere yetkilendirilen Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK), TMS/TFRS çerçevesinde finansal raporlama standartlarına uygun hesap planı oluşturmak amacıyla taslak hesap planı yayımlamıştır. Yeni hesap planı taslağı, işletmelerin TMS/TFRS'ye göre mali tablolarını hazırlamalarına ve muhasebe sistemlerini de standartlar kapsamında kurmalarına imkân sağlayacaktır (Gökçen ve Ataman, 2020a: 351). Aynı zamanda yeni hesap planı taslağı ile ihtiyaç duyulan finansal bilginin doğru, güvenilir, ihtiyaca uygun, anlaşılabilir, karşılaştırılabilir ve gerçeğe uygun şekilde mali tablolarda sunulması sağlanacaktır. Bu gelişmeler çerçevesinde TDHP günümüz gereksinimleri ve standartlar kapsamında yenilenmiş olacaktır.

İşletmelerin en likit varlıklarını oluşturan kasa, banka ve çek Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği (MSUGT) Tek Düzen Hesap Planı'nda Hazır Değerler, finansal raporlama standartlarına uygun hesap planı taslağın da ise Nakit ve Nakit Benzerleri olarak ifade edilmektedir. Bu hesap grubu işletmenin likidite durumu ile günlük faaliyetlerini sürdürme olanağına sahip olup olmadığını tespit etmede en önemli göstergedir. Bu nedenle bu hesap grubunun mali tablolarda gerçeğe uygun sunumu finansal bilgi kullanıcıları açısından önemlidir.

Bu çalışmada KGK tarafından yayımlanan Finansal Raporlama Standartlarına Uygun Hesap Planı Taslağı'ndaki Nakit ve Nakit Benzerleri grubu ile TDHP'nda yer alan Hazır Değerler grubu karşılaştırılmış, farklılıklar tespit edilmiş ve ortaya çıkan farklılıklar örneklerle açıklanmıştır.

Literatürde konu ile ilgili çalışmalar analiz edildiğinde; Gersil (2014), nakit ve nakit benzerleri kavramlarını Türkiye Muhasebe Standardı-7 ve Tek Düzen Muhasebe Sistemi açısından karşılaştırmalı olarak örneklerle açıklamıştır. Tek düzen hesap planı taslağının yayınlanmasıyla birlikte, Akdoğan (2019), Önal (2019) ve Kablan (2020), mevcut tek düzen hesap planı ile hesap planı taslağı arasındaki farklılıkları tüm hesaplar bazında incelemişlerdir. Özulucan ve Temel (2020), Vergi Usul Kanunu (VUK) ile Türkiye Muhasebe Standartları (TMS) çerçevesinde stokları inceleyerek, hesap planı taslağına göre muhasebe

uygulamalarına yer vermişlerdir. Mevcut tek düzen hep planı ile hesap planı taslağının karşılaştırmasını, Özbek (2019) maliyet hesapları açısından, Özbek ve Badem (2020), kar veya zarar tablosu hesapları bakımından, Gökçen ve Ataman (2020a) hizmet üretim maliyetleri açısından ve Gökçen ve Ataman (2020b) üretim maliyetleri açısından incelemişlerdir.

Bu çalışmalar incelendiğinde, değişikliğin çoğunlukla tüm hesaplar bazında ya da diğer hesap grupları dikkate alınarak incelendiği gözlemlenmektedir. Yapılan bu çalışmada ise, nakit ve nakit benzerleri, mevcut tek düzen hesap planı ve finansal raporlama standartlarına uygun hesap planı taslağı açısından karşılaştırmalı olarak örnek muhasebe uygulamaları ile incelendiğinden dolayı literatüre katkı sağlayacaktır. Ayrıca, hesap planı taslağının kabul edilip uygulanmasıyla birlikte muhasebe eğitimine de kaynak oluşturmaktadır.

### YÖNTEM

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan belgesel tarama yoluyla veriler toplanmış ve ulaşılan dökümanlar karşılaştırmalı içerik analizine tabi tutulmuştur. Bu araştırmada, yeni hesap planı taslağında yer alan Nakit ve Nakit Benzerleri grubu ile TDHP'ndaki Hazır Değerler grubu içerik analizine tabi tutularak hesap grupları karşılaştırılmış, aralarındaki farklılıklar ve benzerlikler tespit edilmiş ve örneklerle açıklanmıştır.

### BULGULAR VE TARTIŞMA

TDHP'nda yer alan hazır değerler grubu ile yeni hesap planı taslağında bulunan nakit ve nakit benzerleri grubunun karşılaştırılması sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

#### **Hazır Değerler ile Nakit ve Nakit Benzerleri Gruplarına İlişkin Karşılaştırmalar**

*Hazır değerler grubu, 1 SıraNo'lu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği Hesap Planı Açıklamaları kısmında "nakit olarak elde veya bankada bulunan varlıklar ile istenildiği zaman değer kaybına uğramadan paraya çevirme imkânı bulunan varlıkları (Menkul kıymetler hariç) kapsar."* şeklinde tanımlanmıştır. Yeni hesap planı taslağında ise, *Nakit ve nakit benzerleri grubu, "Nakit, işletmedeki nakit ile vadesiz mevduattan oluşur. Nakit benzerleri ise, tutarı belirli bir nakde kolayca çevrilebilen ve değerindeki değişim riski önemsiz olan yüksek likiditeye sahip kısa vadeli yatırımlardır. Nakit benzerleri; kısa vadeli yükümlülükler için nakit yönetiminin bir parçası olarak elde bulundurulmuş ve yatırım amacıyla kullanılmayan varlıklardır. Bir varlığın nakit benzeri olarak kabul edilmesi için değeri kesinlikle saptanabilen bir nakde dönüştürülebilmesi ve değerindeki değişim riskinin önemsiz olması gerekir."* şeklinde ifade edilmiştir.

Nakit kavramı, TDHP'nda eldeki veya bankadaki varlıklar olarak ifade edilirken, yeni hesap planı taslağında ise nakit kavramı, işletmedeki nakit ve vadesiz mevduat olarak ifade edilmiştir. Burada görülmektedir ki TDHP ve standartlar çerçevesinde hazırlanan hesap planı taslağında kasadaki para açısından farklılık yoktur. Ancak bankadaki paraaçısından yeni hesap planı taslağı vadesiz mevduatı nakit olarak kabul etmektedir.

Nakit benzerleri,TDHP’nda istenildiğinde değer kaybına uğramadan paraya çevrilen varlıklar olarak ifade edilirken, yeni hesap planı taslağında ise, değerinin kesinlikle belirlenebilen bir nakde dönüştürülmesi, değerindeki değişim riskinin önemsiz olduğu ve yüksek likiditeye sahip kısa vadeli yatırımlar olarak tanımlanmıştır. TDHP nakit benzerlerinde, değer kaybına uğramadan paraya çevrilme özelliğine vurgu yaparken, hesap planı taslağında ise değişim riskinin önemsiz olduğu belirtilmiştir.

TDHP ve hesap planı taslağına göre gruplarda yer alan hesaplar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 1. TDHP ve Hesap Planı Taslağına Göre Gruplarda Yer Alan Hesaplar**

TEK DÜZEN HESAP PLANI	FİNANSAL RAPORLAMA STANDARTLARINA UYGUN HESAP PLANI TASLAĞI
<b>10. HAZIR DEĞERLER</b>	<b>10. NAKİT VE NAKİT BENZERLERİ</b>
100 Kasa	100 Nakit Kasası
101 Alınan Çekler	101 Alınan Çekler
102 Bankalar	102 Bankalar
103 Verilen Çekler ve Ödeme Emirleri (-)	103 Verilen Çekler ve Ödeme Emirleri (-)
104	104 Kredi Kartıyla Yapılan Satışlardan Nakit Benzeri Niteliğindeki Alacaklar
105	105 Nakit Benzeri Niteliğindeki Menkul Kıymetler
106	106 Nakit Benzeri Diğer Varlıklar
107	107
108 Diğer Hazır Değerler	108 Banka Mevduatı Limit Kullanımları (-)
	109 Nakit ve Nakit Benzerleri Değer Düşüklüğü Karşılığı (-)

Yukarıdaki tablodaki bilgilere göre,TDHP’nda yer alan hazır değerler grubunun adı, hesap planı taslağında nakit ve nakit benzerleri olarak değiştirilmiştir. TDHP’nında yer alan hazır değerler grubu beş hesaptan oluşurken, yeni hesap planı taslağında nakit ve nakit benzerleri grubu ise dokuz hesaptan oluşmaktadır. Taslak hesap planında “101 Alınan Çekler”, “102 Bankalar”, “103 Verilen Çekler ve Ödeme Emirleri” hesaplarının hesap kodunda ve adında değişiklik yapılmamıştır.“100 Kasa” hesabının hesap kodunda değişiklik yapılmamış fakat hesabın adı Nakit Kasası olarak taslakta değiştirilmiştir. “108 Diğer Hazır Değerler” hesabı ise taslakta “106 Nakit Benzeri Diğer Varlıklar” olarak yer almıştır. Ayrıca 104, 105, 108 ve 109 nolu hesaplar taslak hesap planında yeni eklenen hesaplardır.

### **100 Kasa ile 100 Nakit Kasası Hesaplarına İlişkin Karşılaştırma**

Kasa, taslaktaki yeni adıyla nakit kasası, işletmelerin elinde bulunan *Türk Lirası* (TL) ve yabancı paraların TL karşılığının takibinde kullanılan hesaptır. TDHP ve taslak hesap planında hesabın işleyişinde farklılık bulunmamaktadır. Ancak yabancı paraların raporlama dönemlerinde ortaya çıkan kur farklarının muhasebeleştirilmesinde kullanılan hesaplarda değişiklik bulunmaktadır. TDHP’nda, kur farkının olumlu olması durumunda “646 Kambiyo Karları” hesabı kullanılırken, bu hesabın yerini hesap planı taslağında “664 Kur Farkı Kazançları” hesabı almıştır. Kur farkının olumsuz olması durumunda TDHP’nda

kullanılan “656 Kambyo Zararları(-)” hesabının yerini ise taslakta “674 Kur Farkı Zararları (-)” hesabı almıştır.

#### **101 Alınan Çekler Hesabına İlişkin Karşılaştırma**

Alınan çekler TDHP’unda gerçek ve tüzel kişilerin işletmeye vermiş oldukları, henüz tahsil ve ciro edilmemiş çeklerin izlendiği hesap olarak ifade edilmektedir. Taslakta ise gerçek ve tüzel kişilerin işletmeye vermiş oldukları ve her an tahsil edilebilir çeklerin izlendiği hesap olarak tanımlanmıştır. Taslakta ayrıca işletme tarafından alınan çeklerin ileri tarihli olması durumunda alınan çekler hesabının kullanılamayacağı, on iki ay ya da normal faaliyet dönemi içerisinde tahsil edilebilir çeklerin “122 Alınan İleri Tarihli Çekler” hesabında, on iki ay ya da normal faaliyet dönemi içerisinde tahsil edilemeyen çeklerin “222 Alınan İleri Tarihli Çekler” hesabında takip edilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Alınan çeklerin yabancı para cinsinden olması durumunda raporlama dönemlerinde ortaya çıkan kur farkları hesap planı taslağına göre, kur farkının olumlu olması durumunda 664, kur farkının olumsuz olması durumunda ise 674 nolu hesaplara kaydedilecektir.

#### **102 Bankalar Hesabına İlişkin Karşılaştırma**

TDHP bankalar hesabını, işletmelerin yurt içinde ya da yurt dışında banka veya benzeri finansal kurumlara yatırdığı ve çektiği paraların takibinde kullanılan hesap olarak tanımlarken, taslak hesap planı ise, işletmelerin yurt içinde ya da yurt dışında bulunan vadesiz mevduat hesapları ile vadesi 3 ay ve daha kısa vadeli mevduat hesaplarının takibinde kullanılan hesap olarak tanımlanmıştır. Taslak hesap planında, vadesi 3 aydan uzun bir yıldan kısa olan vadeli mevduat hesapları için “115 Bankalardaki Vadeli Mevduat” hesabı, vadesi bir yıldan uzun olan vadeli mevduat hesapları için ise “205 Bankalardaki Vadeli Mevduat” hesabı yeni hesap olarak eklenmiştir. Taslakta bloke edilen mevduat hesaplarının da vadesine bağlı olarak ayrı ayrı izlenmesi gerektiği düzenlenmiştir. Vadesi bir yılın altında olan bloke mevduat hesapları için “116 Kullanımı Kısıtlı Banka Bakiyeleri”, vadesi bir yıldan uzun olan bloke mevduat hesapları için ise “206 Kullanımı Kısıtlanmış Banka Kalanları” hesapları oluşturulmuştur.

#### **103 Verilen Çekler ve Ödeme Emirleri Hesabına İlişkin Karşılaştırma**

Verilen çekler ve ödeme emirleri hesabı ile ilgili TDHP ve hesap planı taslağı karşılaştırıldığında hesabın kodu, adı ve tanımında değişiklik yapılmamıştır. Ancak işleyiş niteliği ile ilgili taslakta, ileri tarihli olarak düzenlenen verilen çeklerin bu hesapta takip edilmeyeceği, kısa ya da uzun vadeli yükümlülük durumuna göre “322 Verilen İleri Tarihli Çekler” veya “422 Verilen İleri Tarihli Çekler” hesaplarında takip edileceği taslakta yer almaktadır.

#### **108 Diğer Hazır Değerler Hesabına İlişkin Karşılaştırma**

Diğer hazır değerler hesabı, pullar, vadesi gelen kuponlar, tahsil edilecek banka havaleleri ile posta havalelerinin takibinde kullanılan hesaptır. Taslak hesap planı, diğer hazır değerler hesabının kodunu, adını ve kapsamını değiştirmiştir. Hesabın yeni kodu ve adı “106 Nakit Benzeri Diğer Varlıklar” olarak değiştirilmiş, ayrıca diğer hazır değerler hesabında izlenen kredi kartından doğan alacaklar için “104 Kredi Kartıyla Yapılan Satışlardan Nakit Benzeri Niteliğindeki Alacaklar” hesabı eklenmiştir. 104 nolu hesap, TDHP’nda yer almayan ancak taslak hesap



planına yeni eklenen bir hesaptır. İşletmelerin muhasebe politikaları gereği nakit ve nakit benzeri olarak nitelendirilen kredi kartıyla yapılan satışlarından doğan alacakların takibi için oluşturulmuş hesaptır. Ancak bu hesabın işletmenin muhasebe politikalarında ticari alacak olarak nitelendirilen kredi kartıyla yapılan satışlardan doğan alacaklarda kullanılamayacağı, bu gibi alacaklarda, alacağın vadesine bağlı olarak “123 Kredi Kartıyla Yapılan Satışlardan Alacaklar” veya “223 Kredi Kartıyla Yapılan Satışlardan Alacaklar” hesabının kullanılacağı taslakta vurgulanmıştır. Türkiye Muhasebe Standardı-7 (TMS-7) standardına göre işletmeler nakit ve nakit benzerlerine ait bileşenlerini muhasebe politikalarında açıklaması gerekir (TMS-7, 2018: 8).

#### **105 Nakit Benzeri Niteliğindeki Menkul Kıymetler Hesabına İlişkin Karşılaştırma**

Taslak hesap planında yeni eklenen, ancak TDHP’nda bulunmayan bir diğer hesap, “105 Nakit Benzeri Niteliğindeki Menkul Kıymetler” hesabıdır. Bu hesap, nakit benzeri niteliği taşıyan menkul kıymetlerin takibi için taslakta yeni eklenen hesaptır. Nakit benzeri niteliğini taşımayan menkul kıymetler bu hesapta değil finansal yatırımlar grubunda yer alan ilgili hesaplarda takip edileceği vurgulanmıştır.

#### **108 Banka Mevduatı Limit Kullanımları Hesabına İlişkin Karşılaştırma**

Taslak hesap planında yeni eklenen hesaptır. Bu hesap, bankalarda açılan kredili cari hesapların banka tarafından belirlenen limitler dahilinde negatife düştüğünde nakit ve nakit benzerleri grubunun tutarını düzeltmek amacıyla kullanılan hesaptır.

#### **109 Nakit ve Nakit Benzerleri Değer Düşüklüğü Karşılığı Hesabına İlişkin Karşılaştırma**

TDHP’nda yer almayıp taslak çerçevesinde yeni eklenen bir diğer hesaptır. Bu hesap, nakit ve nakit benzerleri kalemlerinde ortaya çıkan değer düşüklüğü karşılıklarının takibinde kullanılır.

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Mali tabloların niteliğini ve kalitesini arttırmak, finansal bilgi kullanıcılarının doğru, güvenilir, ihtiyaca uygun, anlaşılabilir ve karşılaştırılabilir bilgiye ulaşmalarını sağlamak amacıyla TMS/IFRS hazırlanmış ve uygulanmaya başlanmıştır. Bu gelişmeler mevcut TDHP’nın güncellenmesi ihtiyacını doğurmuş ve bu çerçevede KGG, geçerli finansal raporlama çerçevesine uygun yeni hesap planı taslağı yayımlamıştır.

Bu çalışmada KGG tarafından yayımlanan Finansal Raporlama Standartlarına Uygun Hesap Planı Taslağı’ndaki nakit ve nakit benzerleri grubu ile mevcut TDHP’nda yer alan hazır değerler grubu karşılaştırılmış, iki grup arasındaki farklılıklar tespit edilmiş, örneklerle bu farklılıklar açıklanmıştır.

TDHP hazır değerler grubu ile hesap planı taslağındaki nakit ve nakit benzerleri grupları karşılaştırıldığında, hazır değerler grubunda yer alan bazı hesapların hesap adlarında değişiklik olurken, yeni hesaplar eklenerek hesap sayısı artmıştır. Nakit ve nakit benzerleri kavramlarının kapsamı yeniden düzenlenmiştir. Taslak hesap planında kur farklarıyla ilgili kullanılan

hesaplarda değişiklik yapılmıştır. İşletmelerin vadeli mevduat hesaplarına ilişkin 3 aylık vade baz alınmış, 3 aydan daha uzun süreli vadeli hesaplar bu gruptan çıkarılmıştır. Ayrıca hesaplara konulan blokelelerin takibi için yeni hesap eklenmiştir. Taslakta ileri tarihli düzenlenen çekler, nakit benzeri varlık olarak değerlendirilmemektedir. Muhasebe politikalarında nakit benzeri olarak nitelendirilen kredi kartıyla yapılan işlemler, ayrı hesapta takip edilmektedir. Çalışmada, karşılaştırma sonucunda yukarıdaki farklılıklar tespit edilmiş olup, değişikliklerin açıklanarak örneklerle desteklenmesi, hesap planı taslağının kabul edilip uygulanmasıyla birlikte muhasebe eğitimine ve bu konuda yapılacak çalışmalara katkı sağlayacaktır.

#### KAYNAKÇA

- Akdoğan, N. (2019). Finansal Raporlama Standartlarıyla Uyumlu Olması Amacıyla Tekdüzen Hesap Planının Güncellenmesine Yönelik KGK Tarafından Yayımlanan Taslak Metnin Değerlendirilmesi. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 12(3), 745-785.
- Dinç, E., & Atabey, E. (2019). Tekdüzen Muhasebe Sisteminde Gerçekliği Bozan Hükümler ve Güncelleme İhtiyacı. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, (22), 179-192.
- Finansal Raporlama Standartlarına Uygun Hesap Planı Taslağı. [https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/TFRS/EK2\\_Finansal%20Raporlama%20Standartlar%C4%B1na%20Uygun%20Hesap%20Plan%C4%B1%20Tasla%C4%9F%C4%B1.pdf](https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/TFRS/EK2_Finansal%20Raporlama%20Standartlar%C4%B1na%20Uygun%20Hesap%20Plan%C4%B1%20Tasla%C4%9F%C4%B1.pdf), 15.03.2021.
- Gersil A. (2014). Nakit ve Nakit Benzerleri Kavramının Tek düzen Muhasebe Sistemi ve TMS 7 Açısından Karşılaştırılması. *Dayanışma Dergisi*, (12), 37-42.
- Gökçen, G., & Ataman, B. (2020a). Finansal Raporlama Standartlarına Uygun Hesap Planı Taslağı'ndaki Hizmet Üretim Maliyeti Hesaplarının İncelenmesi ve Tek Düzen Hesap Planı İle Karşılaştırılması. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 350-358.
- Gökçen, G. & Ataman, B. (2020b). Finansal Raporlama Standartlarına Uygun Hesap Planı Taslağı'ndaki Üretim Maliyeti Hesaplarının İncelenmesi ve Tekdüzen Hesap Planı İle Karşılaştırılması. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(4), 812-828.
- Kablan, A. (2020). Hesap Planı Değişimi Üzerine Bir İnceleme: Tek Düzen Hesap Planı ve Finansal Raporlama Standartlarına Uygun Taslak Hesap Planı Karşılaştırması. *Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 103-129.
- Önal, S. & Kılıç, İ. (2019). Finansal Raporlama Standartlarına Uygun Hesap Planı Taslağı İle Mevut Tek Düzen Hesap Planının Karşılaştırılması. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(91), 71-97.
- Özbek, C.Y. (2019). Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği ile Finansal Raporlama Standartlarına Uygun Hesap Planı Taslağının Maliyet Hesapları Açısından Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Özel Sayı, 355-376.

- Özbek, C.Y. & Badem, A.C. (2020). Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği İle Finansal Raporlama Standartlarına Uygun Hesap Planı Taslağının Kar veya Zarar Tablosu Hesapları Açısından Karşılaştırılmalı Değerlendirilmesi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, (22), 271-291.
- Özulucan, A. & Temel, E. (2020). Vergi Usul Kanunu Ve Türkiye Muhasebe Standardı-2 Çerçevesinde Stokların İncelenmesi Ve Finansal Raporlama Standartlarına Uygun Hesap Planı Taslağı'na Göre Muhasebe Uygulamaları. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 13 (3), 911-947.
- TDHP, Tek Düzen Hesap Planı Açıklamaları, <https://www.gib.gov.tr/fileadmin/mevzuatek/eski/muhsisteb1ekmuhs5c.htm>, 15.03.2021.
- Tek Düzen Hesap Planı Taslağı, [https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/TFRS/EK2\\_Finansal%20Raporlama%20Standartlar%C4%B1na%20Uygun%20Hesap%20Plan%C4%B1%20Tasla%C4%9F%C4%B1.pdf](https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/TFRS/EK2_Finansal%20Raporlama%20Standartlar%C4%B1na%20Uygun%20Hesap%20Plan%C4%B1%20Tasla%C4%9F%C4%B1.pdf), 15.03.2021.
- TMS-7, Türkiye Muhasebe Standartları 7 Nakit Akış Tablosu, <https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/DynamicContentFiles/T%C3%BCrkiye%20Muhasebe%20Standartlar%C4%B1/TMSTFRS2019Seti/TMS/TMS%207.pdf>, 15.03.2021.
- Yaraş, E. (2019). S. Ünal içinde, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (s. 250-273). Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayını

**MUHASEBE MESLEK MENSUPLARININ MESLEKİ BAĞLILIK  
SEVİYELERİNİN DEMOGRAFİK FAKTÖRLER AÇISINDAN  
ANALİZİ: NİĞDE İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Beyhan BELLER DİKMEN<sup>1</sup>

**Özet**

Çalışan bireylerin mesleklerine göre yerine getirecekleri faaliyetleri en iyi şekilde yaparak ve mesleki açıdan kendilerini geliştirebilmek için katlandıkları zaman, çabalar ve yerine getirecekleri faaliyetlerin tamamı mesleki bağlılık olarak belirtilmektedir. Bu doğrultuda, toplumların hepsi tarafından bilinen bir meslek olan muhasebe mesleği ve bu meslekte faaliyetlerini yerine getiren muhasebe meslek mensuplarının da mesleki bağlılık seviyelerinin araştırılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu araştırmanın amacı, muhasebe meslek mensuplarının mesleki bağlılık seviyelerinin demografik faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesidir. Bu amaca ulaşabilmek için, Niğde ilinde Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik faaliyetlerini yerine getiren muhasebe meslek mensuplarına anket uygulanmıştır. Anket ile elde edilen veriler t – testi (Independent-Samples T Test), tek yönlü varyans (One –Way ANOVA) testi ve Welch testi aracılığı ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, ankete katılan muhasebe meslek mensuplarının mesleki bağlılık alt boyutlarının cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyi açısından farklılaşmadığı belirlenmiştir. Mesleki deneyim süreleri açısından ise, muhasebe meslek mensuplarının mesleki bağlılık seviyelerinin duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve birikmiş maliyetler alt boyutlarında farklılaşmadığı ancak alternatiflerin sınırlılığı alt boyutunda ise farklılaştığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Muhasebe, Muhasebe Mesleği, Muhasebe Meslek Mensupları, Mesleki Bağlılık, Demografik Faktörler

**ANALYSIS OF PROFESSIONAL COMMITMENT LEVELS OF  
ACCOUNTING PROFESSIONALS IN TERMS OF THEIR  
DEMOGRAPHICS: A RESEARCH IN NIGDE**

**Abstract**

Professional commitment is defined as the time, the effort that employees spend, and all the activities they do in order to do their jobs in the best way according to their profession and develop themselves professionally. In this context, the necessity of researching the professional commitment levels of the accounting professionals in the accounting profession which is a profession known by all societies has emerged. The purpose of this study is to determine whether the professional commitment levels of accounting professionals differ according to their demographics. The data for this study were collected with a questionnaire which was applied to the professional accountants who perform independent accountant and financial advisory activities in the province of Niğde. The data obtained by the questionnaire were analyzed by t-test (Independent-Samples T-Test), one-way variance (One-Way ANOVA) test, and Welch test. As a result of the analysis, it was determined that the professional commitment of the accounting professionals who participated in the survey did not differ in terms of gender, age, and education level. In addition, it was determined that their professional commitment levels did not differ in terms of their seniority in emotional commitment, normative commitment, and accumulated costs sub-dimensions, but differ in the limitation of alternatives sub-dimension.

**Keywords:** Accounting, Accounting Profession, Accounting Professionals, Professional Commitment, Demographics

**GİRİŞ VE ÇALIŞMANIN AMACI**

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Tarsus Üniversitesi , [b.beyhanbeller@gmail.com](mailto:b.beyhanbeller@gmail.com)

İnsanların yaşamlarını devam ettirebilmesi için ihtiyaçlarını karşılaması gerekmektedir. İnsanlar, bu ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve maddi kazanç elde edebilmek amacıyla herhangi bir işte belirli bir süre çalışmalıdır. Herhangi bir işte çalışmak kişinin bir mesleğe sahip olduğunu göstermektedir. Bu mesleklerden bir tanesi de muhasebe mesleğidir. Bu mesleği yerine getiren muhasebe meslek mensubu; herhangi bir işletmede gerçekleştirilen mali nitelikli işlemlere ait olayları kaydeden, bu olayları hesaplar aracılığıyla sınıflandıran, mali tabloları düzenleyerek olayları özetleyen, bu tabloları analiz ederek yorumlayan ve elde ettiği sonuçları ilgili kişi ya da kuruluşa raporlayan, bütçeleme ve denetim faaliyetlerini yerine getirebilmek amacıyla bilgi üreten, yönetim faaliyetlerini izleyen, işletmeler tarafından benimsenecek muhasebe politikalarını oluşturan, yönetimin ihtiyaç duyduğu özel raporları hazırlayan ve vergi ile ilgili işlemleri yürüterek beyannameleri düzenleyen kişi şeklinde tanımlanmaktadır (Özyürek, 2012). Muhasebe meslek mensubu olarak ifade edilen bu kişilerin ürettikleri mali nitelikli bilgiler, ticari hayata yön veren işletmelere ait olduğu için büyük bir öneme sahiptir.

İnsanların çalıştıkları işe ya da kariyerlerine verdikleri önem mesleki bağlılık olarak ifade edilmektedir. İnsanların mesleklerine olan bağlılıklarının değerlendirilmesi aşamasında dört alt boyut dikkate alınmaktadır. Bu alt boyutlar; duygusal bağlılık, normatif bağlılık, birikmiş maliyetler ve alternatiflerin sınırlılığı olarak belirtilmektedir (Blau, 2003). Duygusal bağlılık alt boyutunda, kişilerin çalıştıkları işyerlerine duygusal olarak bağlanması durumu sözkonusudur. Normatif bağlılık alt boyutunda, kişilerin çalıştıkları işyerlerine karşı borçlu hissetmesi durumu ortaya çıkmaktadır. Birikmiş maliyetler alt boyutu, kişilerin yapmış oldukları harcama ve yatırımlardan kaynaklanan maliyetlere katlanmak zorunda olmalarını ifade etmektedir (Allen and Meyer, 1990). Alternatiflerin sınırlılığı ise, kişilerin sahip oldukları işten ayrılmalari durumunda çalışabilecekleri iş alanlarının sınırlı olmasını belirtmektedir.

Araştırmanın amacı, muhasebe meslek mensuplarının mesleki bağlılık seviyelerinin demografik faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda, Niğde ilinde mesleki faaliyetlerini yerine getiren muhasebe meslek mensuplarının mesleki bağlılık seviyelerinin demografik faktörler açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

### ÇALIŞMA KONUSU İLE İLGİLİ KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmada muhasebe meslek mensuplarının mesleki bağlılık seviyelerinin incelenecek olması sebebiyle literatür taramasında sadece muhasebe meslek mensupları üzerinde yapılan çalışmalar dikkate alınmıştır. Bu çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre; muhasebe meslek mensuplarının mesleki bağlılığının yüksek düzeyde olduğu, muhasebe meslek mensuplarının etik yöneliminin mesleki bağlılık seviyesi üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olduğu, duygusal bağlılık alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi

olmasına rağmen, devamlı ve normatif alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, iş memnuniyetinin örgütteki duygusal ve normatif bağlılık üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Aranya; Pollock and Amernic 1981; Siegel and Sisaye 1997; Özer ve Uyar 2010; Çiftçioglu, Poroy Arsoy ve Sipahi 2011; Günlük, Özer ve Özcan 2013). Muhasebe meslek mensuplarının mesleki bağlılıklarının cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu açısından farklılaşmadığı; yaş, aylık gelir ve muhasebe mesleğini isteyerek ya da istemeyerek seçme durumları açısından farklılık gösterdiği; mesleki bağlılık ve örgütsel adaletin muhasebe meslek mensuplarının iş performansını olumlu etkilediği tespit edilmiştir (Büyükyılmaz, Vargün ve Uygurtürk, 2019; Özcan ve Günlük, 2021).

Araştırmada, Niğde SMMMO'ya kayıtlı muhasebe meslek mensuplarının mesleki bağlılık seviyelerinin demografik faktörlere göre farklılaşp farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın ana kütlesini Niğde SMMMO'ya kayıtlı muhasebe meslek mensuplarının oluşturması ve bu meslek mensuplarının mesleki bağlılık seviyelerinin sadece demografik faktörler açısından incelenmesi literatürde yer alan diğer çalışmalardan farklı olmasını sağlamaktadır. Bu nedenle, çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## YÖNTEM

Araştırmada kullanılan veriler, Niğde SMMMO'ya kayıtlı olarak mesleki faaliyetlerini yerine getiren muhasebe meslek mensuplarına anket yöntemi uygulanarak elde edilmiştir. Muhasebe meslek mensuplarının mesleki bağlılık seviyelerini ölçmek için mesleki bağlılığı dört alt boyutta inceleyen ve Blau, G. (2003) tarafından hazırlanmış orijinal ölçeğin Utkan, Ç. ve Kırdök, O. (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlamasının yapıldığı "Mesleki Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır (Blau, 2003; Utkan ve Kırdök, 2018). Ölçek; duygusal bağlılık, normatif bağlılık, birikmiş maliyetler ve alternatiflerin sınırlılığı boyutları olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. 22 maddeden oluşan bu ölçek 5'li Likert tarzında (1 - Hiç Katılmıyorum, 2 - Katılmıyorum, 3 - Kararsızım, 4 - Katılıyorum, 5 - Tamamen Katılıyorum) hazırlanmıştır. Cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş ve mesleki deneyim süreleri olmak üzere 4 tane demografik faktör belirlenmiştir.

Araştırma, Niğde Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odasına (SMMMO) kayıtlı olarak mesleki faaliyetlerini yerine getiren muhasebe meslek mensuplarını kapsamaktadır. Bu doğrultuda, ana kütlenin belirlenmesi için Niğde Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası ile görüşülmüştür. Araştırmanın evrenini Niğde SMMMO'na kayıtlı 136 muhasebe meslek mensubunun oluşturduğu belirlenmiştir. Hazırlanan anket formu online olarak evrende yer alan tüm muhasebe meslek mensuplarına gönderilmiştir. Araştırmanın örneklemini geri dönüş sağlayan 55 muhasebe meslek mensubu oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, geri dönüş oranı % 44 olarak hesaplanmıştır. Yapılan incelemeler doğrultusunda geçersiz anket bulunmadığı için doldurulan anketlerin hepsi analiz sürecine dahil edilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Duygusal bağlılık (H1a), normatif bağlılık (H1b), birikmiş maliyetler (H1c) ve alternatiflerin sınırlılığı (H1d) düzeyleri cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir.

H2: Duygusal bağlılık (H2a), normatif bağlılık (H2b), birikmiş maliyetler (H2c) ve alternatiflerin sınırlılığı (H2d) düzeyleri yaşa göre anlamlı farklılık gösterir.

H3: Duygusal bağlılık (H3a), normatif bağlılık (H3b), birikmiş maliyetler (H3c) ve alternatiflerin sınırlılığı (H3d) düzeyleri eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterir.

H4: Duygusal bağlılık (H4a), normatif bağlılık (H4b), birikmiş maliyetler (H4c) ve alternatiflerin sınırlılığı (H4d) düzeyleri mesleki deneyim süresine göre anlamlı farklılık gösterir.

### BULGULAR VE TARTIŞMA

Ankete katılan muhasebe meslek mensuplarının %15'i kadın, %85'i erkek; eğitim düzeylerine göre %13 önlisans, %76 lisans ve %11 lisansüstü eğitim kategorilerinden meydana gelmektedir. Ankete katılanların %9'u 20 - 29 yaş arası, %38'si 30 - 39 yaş arası, %40'ı 40 - 49 yaş arası ve %13'ü 50 ve daha büyük yaşta muhasebe meslek mensubu üyelerinden oluşmaktadır. Ankete katılan muhasebe meslek mensuplarının mesleki deneyimlerine göre dağılımında muhasebe meslek mensuplarının %16'sı 0 - 9 yıl arası, %29'u 10 - 19 yıl arası, %42'si 20 - 29 yıl arası ve %13'ü 30 yıldan fazla bir iş tecrübesine sahip olduğu belirlenmiştir.

Niğde ilinde mesleki faaliyetlerini yerine getiren muhasebe meslek mensuplarına yapılan anket sonucunda soruların güvenilirliğini belirlemek için iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır. Soruların toplam güvenilirliğinin 0,76 olarak tespit edilmesi, ( $0,61 < \alpha < 0,81$ ) ölçek güvenilirliğinin kabul edilebilir seviyede olması kuralına göre, bütün soruların kabul edilebilir seviyede güvenilir olduğunu göstermektedir. Örneklemin normal dağılıma uygun olup olmadığını belirlemek için Shapiro - Wilk testi, çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Shapiro - Wilk değeri ( $p=0,052$ ); çarpıklık değeri ( $-0,006$ ) standart hatası ( $0,322$ ) ve basıklık değeri ( $-1,036$ ) standart hatası ( $0,634$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu veriler doğrultusunda çarpıklık ve basıklık değerlerinin ( $-1,5$  ile  $+1,5$ ) arasında olması ve ( $p>0,05$ ) olarak tespit edilmesinden dolayı dağılım normal dağılımdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu nedenle, ankete katılan muhasebe meslek mensuplarının mesleki bağlılık seviyelerinin demografik faktörler açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t - testi (Independent - Samples T Test), Levene testi, tek yönlü varyans (One - Way ANOVA) testi ve grup varyanslarının eşit olmaması durumunda ise Welch testi uygulanmıştır. Uygulanan testlere ait bulgular aşağıdaki gibi ifade edilmektedir.

Muhasebe meslek mensuplarının;

Duygusal bağlılıklarının ( $\bar{x}=4,10$ ) yüksek düzeyde; normatif bağlılıklarının ( $\bar{x}=3,80$ ) yüksek düzeyde; birikmiş maliyetlerinin ( $\bar{x}=3,48$ ) yüksek düzeyde;

alternatiflerin sınırlılığı ( $\bar{x}=2,81$ ) orta düzeyde; genel mesleki bağlılıklarının ise ( $\bar{x}=3,55$ ) yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Kadınların genel mesleki bağlılıklarının ( $\bar{x}=3,52$ ) ve erkeklerin genel mesleki bağlılıklarının ( $\bar{x}=3,55$ ) yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Cinsiyet ile mesleki bağlılık ölçeğinin alt boyutları açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için t - testi ve Levene testi yapılmıştır. Analizden elde edilen sonuçlardan duygusal bağlılık alt boyutunda (Levene  $p=0,958$ ) ve ( $t= -0,527$ ;  $p=0,601$ ); normatif bağlılık alt boyutunda (Levene  $p=0,919$ ) ve ( $t= -0,842$ ;  $p=0,404$ ); birikmiş maliyetler alt boyutunda (Levene  $p=0,749$ ) ve ( $t=0,007$ ;  $p=0,995$ ) ve alternatiflerin sınırlılığı alt boyutunda (Levene  $p=0,368$ ) ve ( $t=0,785$ ;  $p=0,436$ ) olarak bulunmuştur. Bu veriler dikkate alındığında, Niğde ilinde faaliyetlerini yerine getiren muhasebe meslek mensuplarının dört alt boyut açısından da cinsiyete göre ( $p>0,05$ ) olarak bulunmasından dolayı anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu yüzden H1a, H1b, H1c ve H1d hipotezleri reddedilmiştir.

20 - 29 yaş arasındaki meslek mensuplarının genel mesleki bağlılıklarının ( $\bar{x}=3,61$ ),

30 - 39 yaş arasındaki meslek mensuplarının genel mesleki bağlılıklarının ( $\bar{x}=3,56$ ),

40 - 49 yaş arasındaki meslek mensuplarının genel mesleki bağlılıklarının ( $\bar{x}=3,58$ ),

50 ve üzeri yaş grubundaki meslek mensuplarının genel mesleki bağlılıklarının ise ( $\bar{x}=3,34$ ) yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Yaşları ile mesleki bağlılık ölçeğinin alt boyutları açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için Levene testi, tek yönlü varyans (One - Way ANOVA) testi ve Welch testi yapılmıştır. Analizden elde edilen sonuçlardan duygusal bağlılık alt boyutunda (Levene  $p=0,834$ ) ve ( $f=1,245$ ;  $p=0,303$ ); normatif bağlılık alt boyutunda (Levene  $p=0,663$ ) ve ( $f=0,487$ ;  $p=0,693$ ) olarak bulunmuştur. Birikmiş maliyetler ve alternatiflerin sınırlılığı alt boyutlarında Levene testi değerleri ( $p<0,05$ ) olduğu için Welch değerleri dikkate alınmıştır. Birikmiş maliyetler alt boyutunda (Levene  $p=0,006$ ) ve ( $f=0,280$ ;  $p=0,819$ ); alternatiflerin sınırlılığı alt boyutunda (Levene  $p=0,045$ ) ve ( $f=3,627$ ;  $p=0,104$ ) olarak bulunmuştur. Bu veriler dikkate alındığında, Niğde ilinde faaliyetlerini yerine getiren muhasebe meslek mensuplarının dört alt boyut açısından da yaşa göre ( $p>0,05$ ) olarak bulunmasından dolayı anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu yüzden H2a, H2b, H2c ve H2d hipotezleri reddedilmiştir.

Önlisans mezunu meslek mensuplarının genel mesleki bağlılıklarının ( $\bar{x}=3,34$ ); lisans mezunu meslek mensuplarının genel mesleki bağlılıklarının ( $\bar{x}=3,59$ ) ve lisansüstü mezunu meslek mensuplarının genel mesleki bağlılıklarının ( $\bar{x}=3,48$ ) yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Eğitim düzeyleri ile mesleki bağlılık ölçeğinin alt boyutları açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için Levene testi, tek yönlü varyans (One - Way



ANOVA) testi ve Welch testi yapılmıştır. Analizden elde edilen sonuçlardan duygusal bağlılık alt boyutunda (Levene  $p=0,663$ ) ve ( $f=0,219$ ;  $p=0,804$ ); normatif bağlılık alt boyutunda (Levene  $p=0,909$ ) ve ( $f=0,074$ ;  $p=0,928$ ); birikmiş maliyetler alt boyutunda (Levene  $p=0,157$ ) ve ( $f=1,294$ ;  $p=0,283$ ) ve alternatiflerin sınırlılığı alt boyutunda (Levene  $p=0,049$ ) ve ( $f=4,364$ ;  $p=0,142$ ) olarak bulunmuştur. Bu veriler dikkate alındığında, Niğde ilinde faaliyetlerini yerine getiren muhasebe meslek mensuplarının dört alt boyut açısından da eğitim düzeyine göre ( $p>0,05$ ) olarak bulunmasından dolayı anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu yüzden H3a, H3b, H3c ve H3d hipotezleri reddedilmiştir.

0 - 9 yıl arası mesleki deneyime sahip meslek mensuplarının genel mesleki bağlılıklarının ( $\bar{x}=3,71$ ), 10 - 19 yıl arası mesleki deneyime sahip meslek mensuplarının genel mesleki bağlılıklarının ( $\bar{x}=3,50$ ), 20 - 29 yıl arası mesleki deneyime sahip meslek mensuplarının genel mesleki bağlılıklarının ( $\bar{x}=3,57$ ), 30 yıldan fazla mesleki deneyime sahip meslek mensuplarının genel mesleki bağlılıklarının ( $\bar{x}=3,44$ ) yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Mesleki deneyim süreleri ile mesleki bağlılık ölçeğinin alt boyutları açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için Levene testi ve tek yönlü varyans (One - Way ANOVA) testi yapılmıştır. Analizden elde edilen sonuçlardan duygusal bağlılık alt boyutunda (Levene  $p=0,309$ ) ve ( $f=0,473$   $p=0,702$ ); normatif bağlılık alt boyutunda (Levene  $p=0,588$ ) ve ( $f=0,380$ ;  $p=0,768$ ); birikmiş maliyetler alt boyutunda (Levene  $p=0,126$ ) ve ( $f=1,215$ ;  $p=0,314$ ) ve alternatiflerin sınırlılığı alt boyutunda (Levene  $p=0,170$ ) ve ( $f=3,711$ ;  $p=0,017$ ) olarak bulunmuştur. Bu veriler dikkate alındığında, Niğde ilinde faaliyetlerini yerine getiren muhasebe meslek mensuplarının duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve birikmiş maliyetler alt boyutlarının mesleki deneyim sürelerine göre ( $p>0,05$ ) olarak bulunmasından dolayı anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ancak alternatiflerin sınırlılığı alt boyutunun mesleki deneyim sürelerine göre ( $p<0,05$ ) olarak bulunmasından dolayı anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu yüzden H4a, H4b ve H4c hipotezleri reddedilirken, H4d hipotezi kabul edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Niğde ilinde mali müşavirlik mesleğini yerine getiren 55 muhasebe meslek mensubunun cevapladığı anketlerden elde edilen sonuçlara göre, muhasebe meslek mensuplarının genel mesleki bağlılık seviyelerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Hem kadın hem de erkek muhasebe meslek mensuplarının genel mesleki bağlılık seviyelerinin yüksek düzeyde olduğu; çalışma kapsamında değerlendirilen tüm yaş gruplarındaki genel mesleki bağlılık seviyelerinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Önlisans, lisans ve lisansüstü eğitim seviyelerindeki muhasebe meslek mensuplarının yüksek düzeyde genel mesleki bağlılık seviyesine sahip olduğu; muhasebe meslek mensuplarının mesleki deneyim süreleri açısından da genel mesleki bağlılık seviyelerinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Ankete katılan muhasebe meslek mensuplarının mesleki bağlılık alt boyutlarının cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyi açısından farklılaşmadığı belirlenmiştir. Mesleki

deneyim süreleri açısından ise, muhasebe meslek mensuplarının mesleki bağlılık seviyelerinin duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve birikmiş maliyetler alt boyutlarında farklılaşmadığı ancak alternatiflerin sınırlılığı alt boyutunda ise farklılaştığı tespit edilmiştir.

Yukarıda da belirtildiği gibi, Niğde ilinde mesleki faaliyetlerini yerine getiren muhasebe meslek mensuplarının genel mesleki bağlılık seviyeleri belirlenmiş olan demografik faktörler açısından yüksek düzeydedir. Genel olarak demografik faktörlere göre alt boyutlarda farklılaşma bulunmamaktadır. Sadece mesleki deneyim süresi açısından alternatiflerin sınırlılığı alt boyutunda bir farklılaşma meydana gelmiştir. Yapılan bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, Niğde ilinde mali müşavirlik faaliyetlerini yerine getiren muhasebe meslek mensupları ile sınırlı olduğu için elde edilen bulguların genelleştirilebilmesi mümkün değildir. Bu nedenle, muhasebe meslek mensuplarının mesleki bağlılık seviyelerinin demografik faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının genelleştirilebilmesi için kullanılan ölçeğin farklı illerde mali müşavirlik faaliyetlerini yerine getiren muhasebe meslek mensuplarına da uygulanarak analize tabi tutulması araştırmacılara önerilmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Allen, N. J. and Meyer, j. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1 - 18.
- Aranya, N., Pollock, J. and Amernic, J. (1981). An examination of professional commitment in public accounting. *Accounting, Organizations And Society*, 6(4), 271 - 280.
- Ataç, İ. (2019). Öğretmenlerin denetim odakları ile mesleki bağlılıkları arasındaki ilişki (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Blau, G. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 58, 277 - 288.
- Blau, G. (2003). Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 469 - 488.
- Büyükyılmaz, O.; Vargün, H. ve Uygurtürk, H. (2019). Muhasebe meslek mensuplarının mesleki bağlılık ve iş tatmini seviyelerinin demografik faktörler açısından analizi. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 12(1), 27-42.
- Çiftçiöğlu, A.; Poroy Arsoy, A. and Sipahi, B. (2011). Investigating accountants' occupational commitment and occupational turnover intention: evidence from Turkish Accountants. *International Journal of Accounting and Finance*. 3(2), 165 - 176.
- Demir, M.; Elden Ürgüp, S. ve Çerikcioğlu, G. (2017). 3568 Sayılı yasa ve sonrasındaki yasal düzenlemelerin SMMM mesleğine etkisinin nitel

- araştırma yöntemi ile incelenmesi: Sivas ilinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 17(33), 188 – 209.
- Gül, H. ve Erol, M. (2016). “Muhasebe meslek mensuplarında işe bağlılık ve çalışma ahlakının mesleki etik davranışa etkisi”, *İSMMMÖ Mali Çözüm Dergisi*, 51 – 74.
- Günlük, M.; Özer, G. ve Özcan, M. (2013). İş memnuniyetinin muhasebecilerin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(20), 57 – 76.
- İslamoğlu, A. H. ve Alınacak, Ü. (2013). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (spss uygulamaları)*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Karakaş, A.; Saban, M. ve Aslan, A. (2017). Muhasebe meslek mensuplarının kişilik özelliklerinin iş tatmini ve mesleki bağlılıklarına etkisi. *Mali Çözüm Dergisi*, 144, 41 – 61.
- Loscher, G.; Kaiser, S. and Ruhle, S. (2019). Commitment profiles of accountants: a person- centred study of the commitment towards profession and organization. *Behavioral Research in Accounting*, 1-46.
- Nakip, M. (2013). *Pazarlamada araştırma teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Özcan, M. & Günlük, M. (2021). “Muhasebe meslek mensuplarının iş performanslarının yordayıcısı olarak mesleki bağlılık ve örgütsel adalet algısı”, içinde Özdemir, F. S. & Kızıldağ, D. (ed.) *Davranışsal Muhasebe: Teorik ve Ampirik Çalışmalar*. Ankara: Siyasal Kitabevi, ss.249 – 284.
- Özer, G. ve Uyar, M. (2010). Muhasebecilerin etik oryantasyonlarının mesleki bağlılığa etkisi üzerine bir inceleme. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 48, 89 – 100.
- Özyürek, H. (2012). Muhasebe meslek mensuplarının taşıması gereken nitelikler. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 139 – 148.
- Serbest Muhasebecilik, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu, Kanun No: 3568, 13 Haziran 1989 tarih ve 20194 Sayılı Resmi Gazete.
- Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu, Kanun No: 5768, 26 Temmuz 2008 tarih ve 26948 Sayılı Resmi Gazete.
- Siegel, P.H. and Sisaye, S. (1997). An analysis of the difference between organization identification and professional commitment: a study of Certified Public Accountants. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(3), 149 – 165.
- Utkan, Ç. ve Kırdök, O. (2018), Dört boyutlu mesleki bağlılık ölçeği uyarlama çalışması. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 4(2), 230 – 244.

- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics*. 6. Baskı, Boston: Pearson.
- Tandiontong, M. (2015). Professional commitment of accountant and the commitment of public accounting firms on auditor's job satisfaction. *Manajemen & Bisnis Berkala Ilmiah*, 14.1 (8) 95 – 101.

## İŞ BİÇİMLENDİRMENİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: HİZMET ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Rukiye Can YALÇIN<sup>1</sup>

### Özet

Bu çalışmada, hizmet sektörü çalışanlarının iş biçimlendirme davranışlarının iş performansı üzerine etkileri araştırılmıştır. Bu amaçla, genel olarak hizmet sektöründe çalışan 204 katılımcıdan online ortamda toplanan anket yoluyla elde edilen veriler analiz edilmiştir. Çalışmada her bir değişkene ait doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapısal eşitlik modeli (AMOS) ile yapılmıştır. Değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak için korelasyon analizi, hipotezlerin test edilmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizinden istifade edilmiştir. Bulgulara göre, hizmet sektörü çalışanlarının iş biçimlendirme davranışlarının iş performansları üzerinde önemli etkilere sahip olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, iş biçimlendirme ve alt boyutlarının iş performansı ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında, hizmet sektörü çalışanlarının etkinliğini ve verimliliğini artırabilmek için hizmet sektörü yöneticilerine de konu ile ilgili önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İş Biçimlendirme, İş Performansı, Hizmet Çalışanları

## EFFECTS OF JOB CRAFTING ON JOB PERFORMANCE: A RESEARCH ON SERVICE EMPLOYEES

### Abstract

In this study, the effects of service sector employees' job crafting behaviors on their job performance have been investigated. For this purpose, the data obtained in an online context through a survey from 204 participants working in the service sector were analyzed. Confirmatory factor analysis (CFA) of each variable was performed with the structural equation model (AMOS). In order to reveal the relationship between variables correlation analysis and to test the hypotheses hierarchical regression analysis have been carried out. According to the findings, it has been observed that service sector employees' job crafting behaviors have significant effects on their job performance. In this context, it has been revealed that that job crafting and its subdimensions are positively related to job performance in light of the findings obtained, suggestions for service sector managers have been presented in order to increase the efficiency and productivity of service sector employees.

**KeyWords:** Job Crafting, Job performance, Service Sector Employee

## GİRİŞ

Günümüz dünyasına hakim olan bilişim teknolojilerindeki hızlı değişim ve belirsizlik örgütler açısından hem yapısal hem de işlevsel açıdan pek çok değişikliği beraberinde getirmiştir. Belirsizliğin ve hızlı değişimin barındırdığı sürpriz ve yeniliklere uyum sağlayarak varlıklarını devam ettirmek ya da rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen örgütler daha esnek yapı ve süreçleri benimsemek zorunda kalmışlardır. Bu bağlamda pek çok örgüt çalışanların işlerini daha etkili ve verimli yapabilmelerine olanak sağlayan ve iş biçimlendirme olarak adlandırılan kişisel değişiklikleri uygulamalarına fırsat sağlama yolunu tercih etmişlerdir. Çalışanların yaptıkları işleri bizzat kendileri tarafından tasarlanması fikrinin öne çıktığı iş biçimlendirme davranışları ile bireysel performans ve

<sup>1</sup> Dr. MSÜ, Kara Harp Okulu, Savunma Araştırmaları, [rcyalcin@kho.edu.tr](mailto:rcyalcin@kho.edu.tr)

görevin anlamlı olması arzusu desteklenmekte sonuç olarak da yüksek iş performansı gibi örgütler için istenen sonuçlara neden olabilmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bu çalışmanın amacı örgütlerin çalışanlara sağladığı iş biçimlendirme olanaklarının iş performansına ne ölçüde etki edebileceğini araştırmaktır. Örgütsel davranış alanında yeni bir kavram olan iş biçimlendirme ile ilgili uluslararası yazında nispeten daha fazla çalışmasına olmasına rağmen ülkemizde bu konudaki çalışmaların sayısının oldukça yetersiz kaldığı görülmektedir. Alan yazına katkısının yanı sıra, çalışmada elde edilecek bulgular, özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlarının yönetim kademelerine bazı mesajlar verirken, sistemsel iyileştirmelere yönelik olarak etkili insan kaynakları politika ve uygulamalarına katkı sağlayabilecektir.

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### İş Biçimlendirme

Çalışma hayatı neredeyse herkesin hayatında önemli bir rol oynar ve bireyler yalnızca maddi fayda elde etmek için değil, aynı zamanda özerklik ve yeterlilik gibi psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak için de çalışırlar (Ryan ve Deci, 2000). Bu sayede iş hayatı insanlara başarı, anlam, tatmin ve kimlik gibi motivasyonlar sağlar. Dahası, insan doğası itibarıyla iş hayatında pasif bir alıcı konumunda olmadığı için (Seibert, Crant ve Kraimer, 1999) işlerinde psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmadığını hissettiklerinde iş görevlerinde ve özelliklerinde değişiklik yapmayı ifade eden iş biçimlendirme davranışları sergilemeye başlayabilirler. İş biçimlendirme, en genel hali ile çalışanın yaptığı işi yeniden tasarlamasını açıklayan bir kavramdır (Wrzesniewski&Dutton, 2001). İş biçimlendirme çalışanların, işin özellikleri ile kendi ihtiyaçları, yetenekleri ve tercihleri arasındaki uyumu iyileştirmek için işlerini bazı açılardan kendi inisiyatifleri ile değiştirdikleri proaktif davranışlardır (Berg, Dutton ve Wrzesniewski, 2008; Bindl ve Parker, 2010; Parker, Bindl ve Strauss, 2010). Bu bağlamda iş biçimlendirme çalışanların görevlerinde veya işlerinin ilişkisel sınırlarında yaptıkları fiziksel ve bilişsel değişiklikler olarak tanımlanmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001:179).

Tims ve arkadaşları (2012) tarafından İş Gereklili-Kaynakları Modeli temelinde geliştirilen iş biçimlendirme; yapısal iş kaynaklarını artırmak, sosyal iş kaynaklarını artırmak, zorlu iş taleplerini artırmak ve iş taleplerini azaltmak olarak dört boyutta değerlendirilirken, Wrzesniewski ve Dutton (2001) ile Slep ve Vella-Brodrick (2013) ise iş biçimlendirmeyi; görev, bilişsel ve ilişkisel biçimlendirme olarak üç alt boyutta ele almışlardır. Genel anlamda alan yazında iş biçimlendirmenin üç boyutlu hali daha çok kabul görmüş olması nedeniyle bu çalışmada da iş biçimlendirme Görev biçimlendirme, İlişkisel biçimlendirme ve Bilişsel biçimlendirme alt boyutları ile ele alınmıştır.

Wrzesniewski ve Dutton'a (2001) göre, çalışanlar işlerinde değişikliği üç farklı şekilde gerçekleştirebilir. Birincisi, çalışanlar işte yerine getirmeleri gereken görevleri biçimlendirebilirler. Bu bağlamda bir çalışan yaptığı işin monotonlaşmaya başladığını hissetmesiyle işyerinde yeni beceriler gerektiren farklı görevler isteyebilir. Görev biçimlendirme sayesinde çalışanlar, işlerinde

daha az veya daha fazla görev alarak, üstlendikleri görevlerin kapsamını ve görevi başarıyla gerçekleştirmek için kullanılan araçları değiştirerek görevlerini aktif olarak şekillendirmektedirler (Niessen, 2016). İkincisi, çalışanlar işlerini yaparken yaşadıkları kişilerarası ilişkileri biçimlendirebilirler. Diğer bir ifade ile ilişkiyel biçimlendirme, iş yeri odaklı ilişkilerin sayısı, kalitesi ve ölçüsünün ayarlanması noktasında çalışanın görevini icra ederken kimlerle ve hangi seviyelerde etkileşim ve iletişim içerisinde olduğunu ifade etmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001, Niessen vd., 2016). Örneğin, bir çalışan ilham verici bulduğu bir meslektaşıyla düzenli olarak görüşürken sevmediği iş arkadaşları ile görüşmekten özellikle kaçınabilir. Son olarak, çalışanlar, yaptıkları iş ile ilgili düşünme biçimlerini olumlu bir şekilde yeniden yapılandırarak işlerine karşı kendi bilişsel duruşlarını biçimlendirebilirler. Görev ve ilişkiyel biçimlendirmeden farklı olarak, bilişsel biçimlendirmede elle tutulur ve gözle görülür bir yapılanma veya değişiklik söz konusu değildir (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013). Bir çalışan, belirli bir görevi sıkıcı bulduğunda, bu görevi sıkıcı ama önemli olarak yeniden çerçeveselendirdiğinde, üçüncü tip iş biçimlendirme davranışı gerçekleştirmiş olur. Bu bağlamda görev değişmemesine rağmen çalışan bunu daha olumlu bir şekilde değerlendirmeye başlar. Tüm bu değişiklikler ise işlerin çalışanlar için daha ilgi çekici ve anlamlı hale gelmesine olanak sağlar (Tims&Bakker, 2010; Wrzesniewski&Dutton, 2001) ve çalışanlar sahip oldukları bilgileri ve yetenekleri işlerine aktarabilme fırsatı bulabilirler.

### İş Performansı

İnsanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını gerçekleştirmek için kurdukları sosyal sistemler olan örgütlerin etkin ve verimli bir şekilde çalışıp sürekliliklerini korumaları, büyük ölçüde kendilerini oluşturan insan kaynağının performansına bağlıdır (Onay, 2011). Yazındaki yaklaşımlar toparlanacak olursa, performansın belli bir zaman dilimi (Özgen ve diğ., 2002:209) gibi önceden belirlenen koşullara göre (Bingöl, 2003:273) örgütsel amaçlara katkı sağlayan ölçülebilir davranış ve çıktılar (Visweswaran ve Ones, 2000:216; Suliman, 2001:1050) olduğu söylenebilir. Diğer bir ifade ile, iş performansı örgütsel amaçlara uygun eylem ve davranışlardır (Campbell, 1990). Bu eylem ve davranışlar örgütü amaçlarına yaklaştıran üretken özellikte olabileceği gibi örgütü amaçlarından uzaklaştıran olumsuz özellikte de olabilir (Hunt, 1996). Sonuçlar olumlu ise çalışanın üstlendiği görevi başarıyla yerine getirdiği ve yüksek performans sergilediği; sonuçlar olumsuz ise çalışanın başarılı olmadığı ve düşük performans sergilediği kabul edilir (Bingöl, 2006:321).

Yazında çalışan performansının boyutları ile ilgili fikir birliği olmamakla birlikte (Suliman, 2007) sıklıkla görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyutlu bir yapıda ele alındığı görülmektedir (Motowidlo, 2003; Motowidlo ve Van Scotter, 1994). Görev performansı geleneksel olarak resmi iş tanımı kapsamında yer alan görev ve sorumlulukları ifade eder (Griffin ve diğ., 2007; Befort ve Hattrup, 2003:118). Bağlamsal performans ise, resmi iş tanımında yer alması gerekmemele birlikte örgütteki tüm işlere katkı sağlayabilen, örgütün

sosyal ve psikolojik ortamını olumlu etkileyebilen gönüllü davranışlardır (Motowidlo ve diğ., 1997:80). Dolayısıyla görev performansının belirlenen bir işin yerine getirilmesi ile ilgili bir konu olduğu, bağlamsal performansın ise örgüt başarısını destekleyecek gönüllü davranışları içerdiği söylenebilir (Onay, 2011). Her iki yapı da farklı değişkenlerden etkilenir. Örneğin, iş deneyimi görev performansını belirlerken, çalışanın kişilik tipi bağlamsal performansını belirleyebilir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994).

### **İş Biçimlendirme ve İş Performansı Arasındaki İlişki**

İş performansı çalışanlar açısından, örgütte başarılı olmak, terfi imkanları ya da daha yüksek ücret gibi pek çok avantaj için önemli bir belirleyici olmasının yanı sıra örgütler için de eğitim ihtiyaçlarının tespiti ya da işten çıkarma gibi pek çok kritik karar için önemli bir faktördür. Dolayısıyla yüksek iş performansı hem çalışanlar hem de örgütler için istenen bir sonuçtur ve iki taraf da bu sonuca ulaşmak için farklı uygulamalar benimseyebilir. Bu bağlamda iş biçimlendirmenin iş performansı açısından önemli bir olanak sağladığı değerlendirilmektedir. Zira yaptığı işi kendi ihtiyaç, beklenti ya da beğenilerine göre biçimlendirme fırsatı bulabilen çalışanların daha yüksek performans gayretine girmeleri oldukça olası görünmektedir.

İş biçimlendirme ve iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada işlerinde değişiklikler yapma fırsatı tanınan çalışanların daha yüksek performans gösterdikleri sonucuna varılmıştır (Tims, Bakker ve Derks, 2015). Benzer şekilde kişisel gelişim ve yeteneklerin geliştirilmesine olanak sağlaması nedeniyle iş biçimlendirmenin gelecekte yaşanabilecek problemlerle başa çıkabilme gibi bazı bireysel faydaları da beraberinde getirdiği ifade edilmektedir (Berg, Dutton ve Wrzesniewski, 2007). Dolayısıyla en genel hali ile iş biçimlendirmenin çalışanda neden olduğu olumlu duyguların çalışanların enerjilerini iş performansına kanalize etmesini ve dolayısıyla örgütler için faydalı kaynaklar olma özelliklerini korumalarını da sağlayacağı değerlendirilmektedir (Steers, Mowday ve Shapiro, 2004).

Gelinen noktada çalışmanın konusu olan değişkenlere yönelik yapılan çalışmalar, ortaya konan kuramlar ve söz konusu değişkenlerin yine daha önceki çalışmalarda bulgularan ilişkileri kapsamında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1: Çalışanların iş biçimlendirme davranışları iş performanslarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

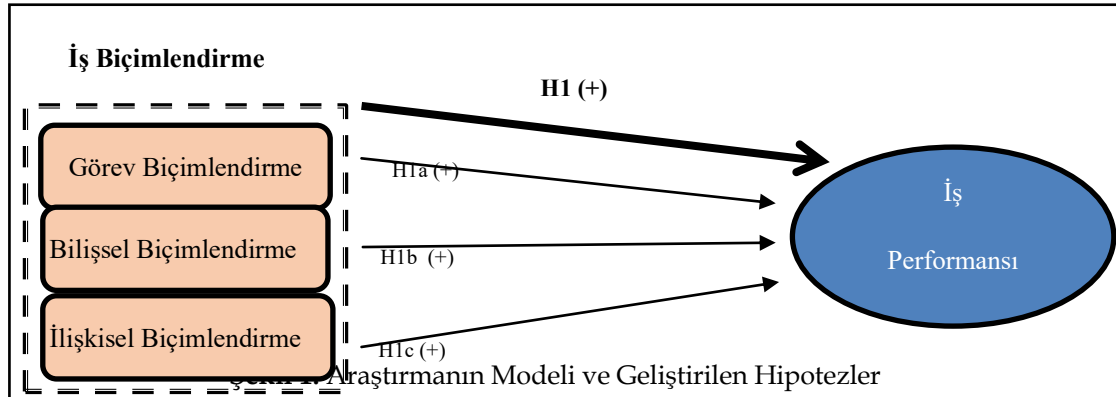
Hipotez 1a: Çalışanların görev biçimlendirme davranışları iş performanslarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 1b: Çalışanların ilişkisel biçimlendirme davranışları iş performanslarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 1c: Çalışanların bilişsel biçimlendirme davranışları iş performanslarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.



## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ



Araştırma korelasyonel araştırma modeli temel alınarak gerçekleştirilmiştir. Korelasyonel araştırma modeli çalışmada incelenen değişkenler arasındaki ilişkiyi ele almakta ve söz konusu ilişkilerin test edilebilmesi (Büyüköztürk ve diğ., 2008) için katılımcılardan değişkenlere ait ölçekler vasıtasıyla kolayda örneklem yöntemi kullanılarak veriler toplanılmıştır. Analiz aşamasında, her bir değişkene ait doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapısal eşitlik modeli (AMOS) kullanılarak yapılmıştır. Değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak için korelasyon analizi, hipotezlerin test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

### 3.1 Araştırma Katılımcıları

Araştırma katılımcıları eğitim, sağlık ve finans olmak üzere hizmet sektöründe görev yapan çalışanlardır. Online olarak hazırlanan anket formları evren içerisinde bulunan katılımcılara ulaştırılarak gönüllülük esasıyla cevaplanması esas alınmıştır. Cevaplanmış olarak gönderilen 217 anketten uç analizi neticesinde analize uygun olmadığı değerlendirilen 13 tanesi analizlere dâhil edilmeyerek, toplam 204 katılımcının verileri ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma katılımcılarının % 37,3'ü (76) kadın, % 62,7'si (128) erkektir. Eğitim düzeyleri kapsamında % 6,4'ü (13) lise ve dengi okullardan mezun olmuş, % 77,9'u (159) lisans ve % 15,7'si (32) lisansüstü eğitimi almışlardır. Yaş kategorisi açısından ise; % 15,7'si (32) 20-29 yaş aralığında, % 28,4'ü (58) 30-39 yaş aralığında, %38,2'si (78) 40-49 yaş aralığında, %17,6'sı (36) ise 50 yaş ve üstündedir. Katılımcıların %81,4'ü (166) kamu hizmetlerinde görevli iken, %18,6'sı (38) ise özel hizmet çalışanlarıdır. Eğitim sektörü çalışanları katılımcıların %62,3'ünü (127) oluştururken, sağlık çalışanları %17,2'sini (35) ve finans çalışanları ise %20,6'sını (42) oluşturmaktadır. Son olarak, katılımcıların %16,7'si (34) 0-5 yıl, %17,2'si (35) 6-12 yıl, %50'si (102) 13-19 yıl ve %16,2'si (33) 20 yıl ve üzeri çalışma süresini ifade etmiştir.

### 3.2. Ölçekler

**İş Biçimlendirme Ölçeği:** Çalışmada katılımcıların iş biçimlendirme (İŞB) düzeyini belirlemek için Slemp ve Vella-Brodrick (2013) tarafından geliştirilen ve güvenilirlik düzeyi 0,91 olarak belirlenen ölçek kullanılmıştır. Ölçek iş biçimlendirme davranışlarını görev biçimlendirme (GB), bilişsel biçimlendirme

(BB) ve ilişkisel biçimlendirme (İB) olmak üzere üç alt boyut ile değerlendirmektedir. Ölçek Kerse (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış, güvenirlik düzeyi ölçek bütünü için 0.92, GB için 0.76, BB için 0.86 ve İB için 0.84 olarak tespit edilmiştir.

Bu araştırmada daha önce kullanılan ve Türkçe uyarlaması yapılan söz konusu ölçeğin geçerlemesi için yapısal eşitlik modelinden faydalanılmıştır. Bu kapsamda yapılan birincil seviye uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde bulunmamış ancak ikincil seviye DFA uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde tespit edilmiştir. Ölçeğin alt boyutlar bazında değerlendirilebilmesi için her bir alt boyut (Görev Biçimlendirme (GB), Bilişsel Biçimlendirme (BB), İlişkisel Biçimlendirme (İB)) tek faktörlü olarak ele alınarak tekrar DFA yapılmıştır. Bu şekilde yapılan tek faktörlü DFA uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu tespit edilmiş ve her üç alt boyut için uyum iyiliği değerleri ile ikincil seviye DFA sonuçları Tablo-1'de belirtilmiştir. Bu sonuçlar ölçeğin geçerlendiğini ve çalışmamızda kullanılabileceğini göstermektedir. Ölçeğin güvenirlik analizleri kapsamında alt boyutlar bazında Cronbach alfa değeri GB için 0.94, BB için 0.86, İB için 0.93 ve ölçeğin tamamı için ise 0.91 olarak bulunmuştur.

**İş Performansı Ölçeği:** Çalışanların iş performansının ölçülmesinde; önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu ve 4 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı her iki çalışmada da .70'in üstündedir. Türkiye'de Çöl (2008) tarafından akademisyenler üzerinde uygulanan ölçeğin güvenirlik katsayısı .82 olarak tespit edilmiştir.

İş Performansı ölçeğinin bu çalışmada kullanılabilmesi için DFA yapılmıştır. Tek faktörlü ölçeğin birincil seviye uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu tespit edilmiş ve sonuçlar Tablo-1'de paylaşılmıştır. Sonuçlar ölçeğin geçerlendiğini ve çalışmamızda kullanılabileceğini göstermektedir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı ise 0.80'dir.

**Tablo.1:** DFA Neticesinde Ölçeklere Ait Uyum İyiliği Değerleri

	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$ <5	RMSEA <.08	CFI >.90	GFI >.85	AGFI >.85
<b>İş Performansı</b> (Tek Faktörlü Model)	1.488	2	0.744	0.007	1.000	0.996	0.981
<b>İş Biçimlendirme</b> (1'inci Seviye Çok Faktörlü Model)	283.714	141	2.012	0.071	0.956	0.876	0.857
<b>İş Biçimlendirme</b> (2'nci Seviye Çok Faktörlü Model)	232.166	138	1.682	0.058	0.971	0.895	0.856

### 3.3. Bulgular

Katılımcılarından toplanan veriler ışığında çalışmamızda ele alınan iş biçimlendirme ve iş performansı değişkenlerine ilişkin ortalamalar, standart sapmalar, korelasyon ve güvenilirlik analiz sonuçları Tablo-2’de yer almaktadır.

**Tablo.2:** Ortalama, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

	Ort.	Ss.	İP	İŞB	GB	BB	İB
<b>İş Performansı(İP)</b>	4,3578	,552	<b>(0.80)</b>				
<b>İş Biçimlendirme (İŞB)</b>	4,0320	,602	,436**	<b>(0.91)</b>			
<b>Görev Biçimlendirme(GB)</b>	3,6015	,946	,223**	,789**	<b>(0.94)</b>		
<b>Bilişsel Biçimlendirme(BB)</b>	4,3500	,654	,580*	,658*	,239**	<b>(0.86)</b>	
<b>İlişkisel Biçimlendirme(İB)</b>	4,2353	,741	,310*	,782*	,312**	,516*	<b>(0.93)</b>

\*p<,005, \*\*p<,001, **Not:**Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde verilmiştir.

Tablo-2’de görüldüğü üzere, iş biçimlendirme (İŞB) ve alt boyutları ile iş performansı (İP) arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Genel anlamda iş biçimlendirme ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur ( $r=,436$ ,  $p<,0,01$ ). İş biçimlendirmenin alt boyutları ile iş performansı kapsamında ise; görev biçimlendirme ile iş performansı ( $r=,223$ ,  $p<,0,01$ ), bilişsel biçimlendirme ile İP ( $r=,580$ ,  $p<,0,01$ ) ve ilişkisel biçimlendirme ile İP ( $r=,310$ ,  $p<,0,01$ ) arasındaki ilişki pozitif yönlü ve anlamlıdır. Söz konusu bulgular, iş biçimlendirme ve alt boyutları ile iş performansı arasında güçlü ilişkilerin olduğuna işaret etmektedir.

Çalışmada, İB’ninİP’ye olan etkilerini hem genel olarak hem de alt boyutlar bazında ölçmek ve çalışmada geliştirilen hipotezlerin sınanması maksadıyla hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Analizlerde demografik değişkenlerin etkilerini kontrol altına almak maksadıyla ilk aşamada söz konusu demografik değişkenler analize sokulmuş, daha sonraki aşamada ise bağımsız değişken olan İB değişkeni modele dâhil edilerek, bağımlı değişken olan İP üzerindeki etkilerinin neler olduğuna yer verilmiştir. Yapılan regresyon analizlerine ilişkin sonuçlar Tablo 3’tedir.

**Tablo 3:** İş Performansını Yordayan İş Biçimlendirmenin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	İş Performansı (İP)	
	$\beta$	$\Delta R^2$
<b>1. Demografik Değişkenler</b>		,025
Eğitim	,033	
Yaş	,123	
Cinsiyet	,009	
Çalışma Süresi	-,089	
Medeni Durum	-,069	
Kurum	,143	
Sektör	-,007	
$\Delta F$		,726
<b>2. İş Biçimlendirme</b>	,427**	,336
Görev Becerikliliği	,216**	
Bilişsel Beceriklilik	,587**	
İlişkisel Beceriklilik	,308**	
$\Delta F$		33,889**
*p<0,05 **p<0,01		

Tablo 3'e bakıldığında, İP'nin genel olarak demografik değişkenler tarafından yordanmadığı ( $\Delta F=0.726$ ,  $\Delta R^2=0.025$ ,  $p>0,05$ ) görülmektedir.

Ayrıca analizler neticesinde, genel olarak İB'nin İP'yi olumlu olarak yordadığı ( $\beta=0,427$ ,  $p<0,01$ ) ve İP'nin toplam varyansının % 33,6'sını açıkladığı söylenebilir ( $\Delta R^2=0,336$ ,  $p<0,01$ ). Bu bulgular, araştırmaya katılan hizmet sektörü çalışanlarının genel olarak iş biçimlendirme davranışlarının iş performanslarını artırdığını göstermektedir. Ayrıca alt boyutlar bakımından incelendiğinde İB'nin tüm alt boyutlarının -GB için ( $\beta=0,216$ ,  $p<0,01$ ), BB için ( $\beta=0,587$ ,  $p<0,01$ ) ve İB için ( $\beta=0,308$ ,  $p<0,01$ ) değerleri ile- iş performansını artırdığı görülmektedir. Araştırma bulguları, çalışanlara işlerini kendilerine göre biçimlendirme fırsatı verilmesinin performanslarının artmasına da vesile olabileceğini ortaya koymaktadır. Regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular çalışmada geliştirilen alt hipotezleri de (H1a, H1b ve H1c) desteklemektedir. Bu anlamda çalışmanın tüm hipotezlerinin doğrulandığı ve desteklendiği görülmektedir.

#### 4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yirmi birinci yüzyılda "iş", doğrudan başkaları tarafından tasarlanan ve dikte edilen bağlamdan uzaklaşarak, çalışanların kendi iş hayatlarını aktif olarak biçimlendirme uygulamalarının giderek artacağı bir forma doğru evrilmektedir. Bu çalışmanın amacı ise çalışanların yaptıkları iş ile ilgili kendi ihtiyaç, beklenti,

beceri ya da yöntemlerine göre değişiklik yapmalarını ifade eden iş biçimlendirme ile iş performansının ilişkisini ortaya koymaktır. İş biçimlendirme davranışının, günümüzde örgütlerde geleneksel iş tasarımına göre daha sürdürülebilir ve verimli iş çıktıları yaratabileceği ve çalışanların yeteneklerini artıracak yönlendirilmektedir (Kira vd., 2010). Bu bağlamda işlerini ve iş yapma şekillerini kişiselleştirme olanağına sahip çalışanların daha yüksek iş performansı ortaya koyacağı hipotezi geliştirilmiştir. Araştırma bulguları iş biçimlendirmenin hem genel olarak hem de alt boyutları (Görev Biçimlendirme, Bilişsel Biçimlendirme, İlişkisel Biçimlendirme) düzeyinde iş performansı ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlar daha önceden yapılmış ve iş biçimlendirmenin iş performansını artırdığını ortaya koyan Rofcanin vd. (2016), Kerse (2019), Tims, Bakker ve Derks (2015), Berg, Dutton ve Wrzesniewski (2007) ve Steers, Mowday ve Shapiro (2004)'ün sonuçlarını desteklemektedir.

Çalışmanın örgütler açısından iş performansını yükseltebilecek bir etken olarak iş biçimlendirmenin önemini vurgulaması açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir. Her birey doğası itibarıyla farklıdır ve örgütlerin her bir birey için en verimli iş tasarım modeli geliştirebilmeleri neredeyse imkansızdır. Dolayısıyla örgütleri tarafından çalışanlara yaptıkları iş ile ilgili değişiklik yapabilecekleri olanaklar sağlanması hem çalışanlar hem de örgütler için faydalı sonuçlara neden olabilir. Yaptığı işte değişiklikler uygulayabilme fırsatı bulan bir çalışan için iş yeri çok daha olumlu bir bağlamı ifade edecektir. Diğer yandan da bu çalışan örgüt hedefleri doğrultusunda daha istekli çalışacaktır.

Bu çalışma bazı kısıtlar içermektedir. İlk olarak çalışmada kullanılan veriler sadece ülkemizde ve hizmet sektöründe görev yapan çalışanlardan elde edilmiştir. Dolayısıyla gelecekte farklı kültürel ve mesleki bağlamlarda yapılacak çalışmalarla daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabileceği düşünülmektedir. İkinci olarak, çalışmamız katılımcıların ölçeklerin uygulandığı andaki düşüncelerini yansıtmaktadır. Farklı zamanlarda yapılacak çalışmalarla sonuçların geliştirilebileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca, çalışmamızda kullanılan veriler sadece anket yoluyla elde edilmiştir ve ileride farklı nitel araştırma yöntemleri ile konu ile ilgili çeşitlendirilmiş sonuçlarla yazının zenginleştirilebileceği değerlendirilmektedir.

### Kaynakça

- Befort, N ve Hattrup, H. (2003). Valueing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles and Rating of The Importance of Job Behaviours. *Applied H.R.M. Research*, 8(1):17-32.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2007). What is Job Crafting and Why Does It Matter? *Michigan Ross School of Business*, 1-8.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter? *Ann Arbor, MI: University of Michigan Ross School of Business*. Retrieved from <http://www.bus.umich.edu/Positive/POS-Teaching-and-Learning/ListPOS-Cases.htm>

- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations (Vol. 2, pp. 567-598). American Psychological Association.
- Bingöl, Dursun. (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, 5.Baskı, İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). Bilimsel Araştırma Yöntemleri (Geliştirilmiş 2. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (2nd ed., Vol. 1, pp. 687- 732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İş Gören Performansı Üzerine Etkileri', Doğu Üniversitesi Dergisi, 9 (1) 35-46.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). Jobcrafting. In M. C. W. Peeters, J. de Jonge, & T. W. Taris (Eds.), An introduction to contemporary work psychology (pp. 414-433). First edition, John Wiley & Sons, Ltd.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., & Halbesleben, J. (2015). Productive and counterproductive job-crafting: A daily diary study. Journal of Occupational Health Psychology, 20, 457- 469.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. Academy of Management Journal, 50, 327-347.
- Hunt, S. T. (1996). Generic work behavior: An investigation into the dimensions of entry-level, hourly job performance. Personnel Psychology, 49, 51-83.
- Rofcanin, Y., Berber, A., Koch, S., & Sevinç, L. (2016). Jobcrafting and ideals: A study testing the nomological network of proactive behaviors. The International Journal of Human Resource Management, 27(22), 2695-2726.
- Kerse, G. (2017). "İş Becerikliliği (JobCrafting) Ölçeğini Türkçe'ye Uyarlama ve Duygusal Tükenme İle İlişkisini Belirleme". İşletme Araştırmaları Dergisi, 9 (4), 283-304.
- Kerse, G. (2019). İş Becerikliliğinin İşte Can Sıkıntısı Üzerindeki Etkisi: İmalat Sektörü Bağlamında Bir İnceleme. Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 54(1), 531- 548.
- Kira, M., F. van Eijnatten, M. ve Balkin, D.B. (2010). Crafting Sustainable Work: Development of Personal Resources. Journal of Organizational Change Management, 23(5), 616-632.
- Kirkman, B.L., Rosen, B. (1999), 'Beyond Self Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment', Academy of Management Journal, 42(1), 58- 74.

- Motowidlo, S. J. (2003). Jobperformance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology, Vol. 12: Handbook of industrialandorganizationalpsychology* (pp. 39-53). New York: Wiley.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994).Evidencethattaskperformanceshould be distinguishedfromcontextualperformance. *Journal of AppliedPsychology*, 79, 475-480.
- Motowidlo, S.J., Borman, W.C. ve Schmit, M.J. (1997). A Theory of IndividualDifference in TaskandContextualPerformance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Niessen, C., Weseler, D. ve Kostova, P. (2016). WhenandWhy Do IndividualsCraftTheirJobs? The Role of IndividualMotivationandWorkCharacteristicsForJobCrafting. *Human Relations*. 69.6, 1287-1313.
- Onay, M. (2011).TheEffect of EmotionalIntelligenceandEMotionalLabor on TaskPerformanceandContextualPerformance. *Ege AcademicReview*, 11(4), 587-600.
- Özgen, H., Öztürk, A. & Yalçın, A. (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel, Adana .
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Makingthingshappen: A model of proactivemotivation. *Journal of Management*, 36, 827-856.
- Ryan, R. M., &Deci, E. L. (2000). Self-determinationtheoryandthefacilitation of intrinsicmotivation, socialdevelopment, andwell-being. *AmericanPsychologist*, 55, 68-78.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., &Kraimer, M. L. (1999). Proactivepersonalityandcareersuccess. *Journal of AppliedPsychology*, 84, 416-427.
- Sigler, T.H., Pearson, C.M. (2000), ‚Creating An EmpoweringCulture: ExaminingTheRelationshipBetweenOrganizationalCultureandPerceptions of Empowerment’, *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Slemp, G.R. & Vella-Brodrick, D.A. (2013). “TheJobCraftingQuestionnaire: A New ScaleToMeasureTheExtentToWhichEmployeesEngage in JobCrafting”. *International Journal of Wellbeing*, 3(2): 126-146.
- Suliman, A.M.T. (2001). WorkPerformance: Is ItOneThingorManyThings? TheMultidimensionality of Performance in a MiddleEasternContext.*InternationalJournal of Human Resource Management*, 12(6), 1049- 1061.
- Suliman, A.M.T. (2007). Links BetweenJustice, SatisfactionandPerformance in theWorkplace: A Survey in the UAB andArabicContext. *Journal of Management Development*, 26(4), 294-311.
- Tims, M., &Bakker, A. B. (2010). Jobcrafting: Towards a new model of individualjobredesign. *SA Journal of IndustrialPsychology*, 36, 1-9.

- Tims, M., Bakker, A.B. &Derks, D. (2012) "Development andValidation of TheJobCraftingScale". Journal of VocationalBehavior, 80, 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., &Derks, D. (2015). Jobcraftingandjobperformance: A longitudinalstudy. EuropeanJournal of WorkandOrganizationalPsychology, 24(6), 914-928.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S. (2000), "Perspectives on Models of JobPerformance", International Journal of SelectionandAssessment, 8(4), 216-226.
- Wrzesniewski, A., &Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioningemployees as activecrafters of theirwork. Academy of Management Review, 26, 179-201.
- Zhang, C. &Liu, L. (2020): Theeffect of jobcraftingtojobperformance, Knowledge Management Research&Practice, DOI: 10.1080/14778238.2020.1762517.



## KİŞİ-İŞ UYUMUNUN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: İŞTE KENDİNİ YETİŞTİRMENİN ARACI ROLÜ

Sema POLATCI<sup>1</sup>  
İfakat ATAĞ<sup>2</sup>

### Özet

Bu çalışmanın amacı, kişi-iş uyumunun iş performansı üzerine etkisinde işte kendini yetiştirme (thriving at work) düzeyinin aracı rolünün incelenmesidir. Bu amaçla Sivas ilindeki bir hizmet işletmesinin çalışanlarından anket yoluyla veri toplanmış ve bu veriler bağlamında analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır. Verilerin analizinde SPSS ve LISREL programları kullanılmıştır. Aracılık hipotezinin test edilmesinde Hayes (2018) tarafından geliştirilmiş olan Process makro eklentisinden yararlanılmıştır. Analizler sonucunda işte kendini yetiştirmenin kişi iş uyumu ve iş performansı arasındaki etkileşime aracılık ettiği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında araştırmacı ve uygulayıcılara öneriler geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kişi-İş Uyum, İşte Kendini Yetiştirme, İş Performansı

## THE EFFECT OF PERSON JOB FIT ON JOB PERFORMANCE: MEDIATING ROLE OF THRIVING AT WORK

### Abstract

The aim of this study is to examine the effect of person-job fit on job performance and the mediating role of thriving at work. For this purpose, data was collected through a survey from the employees of a service business in Sivas province and analysis and evaluations were made in the context of these data. SPSS and LISREL programs were used in the analysis of the data. Process macro plugin developed by Hayes (2018) was used to test the mediation hypothesis. As a result of the analysis, it was determined that thriving at work mediates the relationship between person job fit and job performance. In the light of the findings, suggestions were developed for researchers and practitioners.

**Keywords:** Person-Job Fit, Thriving at Work, Job Performance

### 1. Giriş

Birey-çevre uyumu teorisine göre uyum düzeyleri, örgütsel başarının sağlanmasında rolü olan birçok çıktının öncülü olarak kabul edilmektedir. Ayrıca çalışanların tutum ve davranışları üzerinde de önemli etkiye sahiptir. İşe alım, terfi ve özellikle performans üzerindeki etkisi nedeniyle birey-çevre uyumu boyutlarından biri olan kişi-iş uyumu öne çıkmakta ve işiyle uyumlu çalışanların yüksek performans sergileyeceği beklenmektedir. Ancak uyumu ortaya çıkaran mekanizmaların açıklanması konusunda yazında boşluklar olduğu ifade edilmekte (Greguras ve Diefendorff, 2009; Kristof-Brown vd. 2005) ve bu yönde araştırma çağrıları yapılmaktadır. Bu nedenle çalışmada kişi-iş uyumu ve iş performansı arasındaki ilişkide işte kendini yetiştirmenin aracı rolü

<sup>1</sup> Doç. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, [sema.polatci@gop.edu.tr](mailto:sema.polatci@gop.edu.tr)

<sup>2</sup> Öğr. Gör., Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Zara Ahmet Çuhadaroglu MYO, [fmuslu@cumhuriyet.edu.tr](mailto:fmuslu@cumhuriyet.edu.tr)

incelenecektir. Değişkenlerin önemi ve değişkenler arası ilişkilere, çalışmanın ilerleyen kısımlarında detaylı olarak değinilecektir.

Kiş-iş uyumu yüksek, işte kendini yetiştiren ve yüksek iş performansı sergileyen çalışanın örgütsel amaçlara sağlayacağı katkılar göz önüne alındığında çalışma ile yöneticilere ve insan kaynakları uygulayıcılarına bir ışık tutulması hedeflenmekte ve bu anlamda önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca değişkenlerle ilgili yazındaki boşluk ve bu üç değişkenin daha önce birlikte çalışılmamış olmasının araştırmayı özgün kıldığı düşünülmektedir. Bu kapsamda araştırma ile yazındaki boşluğu kısmen gidermek ve çalışma sonunda örgütlere katkı sağlamak hedeflenmektedir.

## 2.Kavramsal Çerçeve

### 2.1.İşte Kendini Yetiştirme (Thriving at Work)

İşte kendini yetiştirme Spreitzer vd. (2005) tarafından yapılan çalışmada, bireylerin işyerinde hem canlılık hem de öğrenme durumunu birlikte yaşadıkları psikolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların kendini yetiştirmesi sayesinde işlerinde canlılık duygusu ve öğrenme hissini bir arada yaşadıkları ifade edilmektedir (Çırpan vd., 2019). Dolayısıyla işte kendini yetiştirme için bireylerin hem canlılık hem de öğrenme duygusunu birlikte deneyimlemesi gerektiği üzerinde durulmakta ve bu durumlar kavramın boyutları olarak kabul görmektedir.

İşte kendini yetiştirmenin ilk boyutu olarak kabul edilen canlılık, kişinin enerji dolu olduğu ve iş yerinde kendisini canlı hissetmesini ifade etmektedir. Böylece çalışanlar yaptıkları iş konusunda tutkulu olmaktadır. İkinci boyut olan öğrenme ise, yeni bilgi ve beceriler açısından kişinin gelişmesi ile ilgilidir. Bu sayede çalışanlar yaptıkları işte daha iyi bir duruma gelmektedir ( Spreitzer vd., 2012).

Çalışanların işyerinde aynı anda öğrenme ve canlılık deneyimlemesi durumunda işletmeler açısından olumlu sonuçlar söz konusu olmaktadır (Bolat vd., 2018). Bu nedenle işte kendini yetiştiren çalışanlar kendi kariyerlerine sağladıkları fayda yanında aynı zamanda çalıştıkları kurumlara da fayda sağlamaktadırlar.

### 2.2.Kiş-iş Uyumu ve İşte Kendini Yetiştirme İlişkisi

Kiş-iş uyumu, kişi-çevre uyumu yazınına bağlı olarak ele alınan bir konudur. Kristof-Brown vd. (2005) tarafından yapılan bir meta analiz çalışmasında kişi-çevre uyumu teorisi beş farklı açıdan tanımlanmaktadır. Literatürde geniş kabul gören bu tanımlama, bireyin belirli bir örgüt, iş, meslek, grup ve yönetici ile uyumunu içermektedir. Bu çalışmada ise işe alım, terfi ve özellikle performans üzerindeki etkisi nedeniyle kişi-iş uyumu üzerine odaklanılmaktadır.

Yazına Edwards (1991) tarafından kazandırılan kişi-iş uyumu, bir kişinin yetenekleri ve istekleri ile bir işin gereksinimleri ve özellikleri arasındaki dengeyi ifade etmektedir (Jyoti vd., 2020) ve ihtiyaç-arz, talep-kabiliyet olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. İhtiyaç-arz(karşılananlar) boyutu, çalışanların ihtiyaçları

ile yaptıkları iş karşılığında elde ettikleri kazanımları (ücret, eğitim, sosyal haklar)arasındaki uygunluk durumu iken talep-kabiliyet boyutu ise, çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekler ile işin yerine getirilmesi için gereken özelliklerin uyuşması durumudur (Cable ve Derue, 2002).

Spreitzer vd. (2005) tarafından yapılan çalışmada işte kendini yetiştirme modeli ortaya konulmaktadır. Bu modele göre işte kendini yetiştirme davranışının hazırlayıcıları olarak göreve odaklanma, keşfetme ve ilişkilere özen gösterme davranışları gösterilmekte ve çalışanların bu sayede canlılık ve öğrenme durumlarını deneyimleyecekleri ifade edilmektedir. Kişinin yeteneklerinin işteki görevleri ile uyumlu olması ve kişinin işten beklentisi ile işin ona sağladıklarının uyuşması kişinin işine odaklanabilmesini ve işiyle ilgili yeni keşiflerde bulunmasını sağlayacaktır. Bu durumda işiyle uyumlu olan çalışanların işte kendilerini yetiştirecekleri beklenmektedir (Çırpan vd., 2019)

Deci ve Ryan'ın Öz Belirleme Kuramı, psikolojik ihtiyaçların motivasyon ve psikolojik sonuçlarda çok önemli bir rol oynadığı açık bir teorik pozisyonu temsil etmektedir (Vallerand, 2000).Motivasyonun önemli bir yönünün, insanların psikolojik süreçlerinin ve davranışlarının canlandırılmasıyla ilgili olduğunu ifade eden araştırmacılar, kişilerin psikolojik ihtiyaçlarının (özerklik, yeterlik ve ilişki) karşılanması durumunda enerji ve canlılık durumunun artacağı üzerinde durmaktadırlar (Deci ve Ryan, 2008). Bu doğrultuda Greguras ve Diefendorff özbelirleme kuramındanyola çıkarak yaptıkları çalışmada kişi-iş uyumu ile yeterlik ihtiyacı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucunu elde etmişlerdir (Greguras ve Diefendorff, 2009). Yerli yazındaise yine bu paralelde Çırpan vd.(2019) tarafından yapılan çalışmada kişi-iş uyumunu deneyimleyen bireylerin temel ihtiyaçlarının ikisinin (özerklik ve yeterlik) karşılanması sayesinde daha fazla öğrenme ve canlılık duygusu yaşayacağı ve buna bağlı olarak kendilerini yetiştirecekleri öne sürülmüş, işte kendini yetiştirmenin kişi-iş uyumu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkide kısmi bir aracı etkisi olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bu bilgiler ışığında araştırmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibi tasarlanmıştır.

**H<sub>1</sub>:**Kişi-iş uyumu işte kendini yetiştirmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

### **2.3.Kişi-İş Uyumu ve İş Performansı İlişkisi**

Sykes ve Venkatesh'e (2017) göre iş performansı, bir çalışanın işini ne kadar iyi yaptığı ve kendisine verilen görevleri yerine getirip getirmediğine dair bir değerlendirmedir. Kavram,görev ve bağlamsal performans olmak üzere iki bileşenli bir yapıdan oluşmaktadır. Görev performansı, teknik süreçlerin yerine getirilerek ya da bu sürece hizmet edilerek ve sürecin devamlılığının sağlanarak örgütlerin teknik temeliyle doğrudan bir ilişki üstlenmektedir (Motowidlo vd., 1997). Bağlamsal performans ise, esas görev faaliyetleriyle direk olarak ilgili olmayan fakat bu görevler için örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamda temiz bir hava yaratmaya hizmet eden önemli davranışlardır (Borman, 2004).

Uyum teorilerine göre, hem kişi hem de örgütsel çevre bir bireyin davranışlarını ve örgütsel sonuçlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Dahası, Lewin (1951) alan

teorisi ile, bir kişi ile örgütsel çevresi arasındaki etkileşimin çeşitli davranışlara yol açabileceğini savunmaktadır (Memon vd,2014). Bu doğrultuda kişi-iş uyumu ve performans arasındaki ilişkilere yönelik yapılan çalışmalarda, uyumun performansı olumlu yönde etkilediği ve aralarında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Rajper vd.,2019, Aydemir ve Uzunoglu, 2020,). Chi ve Pan (2012) çalışmasında kişi iş uyumunun görev performansı ile ilişkisi desteklenirken, Lin vd.(2014) tarafından yapılan çalışmada ise yine kişi-iş uyumunun görev ve bağlamsal performans üzerindeki pozitif etkisi tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibi tasarlanmıştır.

**H<sub>2</sub>:** Kişi-iş uyumu iş performansını pozitif yönde etkilemektedir.

### **2.4.Aracı Değişken Olarak İşte Kendini Yetiştirme**

Birey çevre uyumuna yönelik yapılan çalışmalarda uyumu ortaya çıkaran mekanizmaların açıklanması konusunda yazında boşluklar olduğu ifade edilmektedir (Kristof-Brown vd. 2005, Greguras ve Diefendorff,2009). Bu nedenle çalışmada kişi iş uyumu ve performans arasındaki etkileşimde işte kendini yetiştirmenin aracı rolü incelenmektedir. Ayrıca işte kendini yetiştirme ile ilgili yapılan çalışmalar ise, gelişmenin, iş performansını artırmak için önemli bir mekanizma olduğunu göstermektedir (Bolat vd., 2018).Porath vd. (2012) tarafından yapılan çalışmada da işte kendini yetiştirmenin bir sonucu olarak iş performansı ele alınmaktadır.

Araştırmaya konu edilen değişkenlerin yazındaikili kombinasyonlar halinde incelendiği görülmektedir. Ancak ilgili alan yazınayönelik yapılan taramada, kişi-iş uyumunun iş performansı üzerine etkisinde işte kendini yetiştirmenin aracılık rolüne ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. çalışmada değinilen bulgular ışığında kişi-iş uyumunun iş performansı üzerine etkisinde işte kendini yetiştirmenin aracılık rolü oynayacağı beklenilmektedir. Kişi-iş uyumu yüksek, işte kendini yetiştiren çalışanların yüksek iş performansı sergileyeceği öngörülmektedir ve bu düşünce paralelinde araştırmanın son hipotezi şu şekilde tasarlanmıştır:

**H<sub>3</sub>:**Kişi iş uyumunun iş performansı üzerindeki etkisinde işte kendini yetiştirme aracılık rolü üstlenmektedir.

## **3.Araştırma Yöntemi**

### **3.1. Araştırmanın Örneklemi**

Araştırmanın evreniSivas ilinde iletişim sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın90 çalışanıdır. Araştırma anketi tüm firma elemanlarına yöneltilmiş, kolayda örnekleme yöntemi ile 76 katılımcıdan geri dönüş elde edilmiştir. Hatalı ve eksik veri nedeniyle 1 anketin çıkarılmasıyla birlikte toplamda 75 çalışana ilişkin veri analizlere tabi tutulmuştur. Böylelikle ana kütleyi %95 güven aralığından temsil etme yeteneğine sahip olan sayıya ulaşılmıştır. (Gülbüz ve Şahin, 2016).

Araştırma örnekleminin % 23'ü kadın (N=17), % 77'si erkek (N=58), % 81'i evli (N=61) ve % 19'u bekar(N=14) çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaşları 20 ile 53 arasında değişmekte olup, yaş ortalamaları 37'dir. Meslekteki toplam çalışma süreleri açısından ise katılımcıların %41'i 11-15 yıl, %33'ü 16 yıl ve üzeri deneyime sahiptir.

### 3.2. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formunda işte kendini yetiştirme, kişi-iş uyumu ve iş performansı ölçekleri ile demografik özelliklere ilişkin sorulara yer verilmiştir. Katılımcıların, ölçeklerdeki ifadelere katılım düzeylerini belirlemek amacıyla 5'li Likert derecelemesi (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır.

**İşte Kendini Yetiştirme Ölçeği:** Araştırmada çalışanların işte kendini yetiştirme düzeylerini ölçmek amacıyla Porath vd. (2012) tarafından geliştirilen 2 boyutlu ve 10 ifadeden (5 ifade öğrenme, 5 ifade canlılık) oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin örnek ifade; "İşte kendimi sık sık öğrenirken buluyorum" şeklindedir. Ölçekteki 4. ve 8. ifadeler ters kodlanmıştır. Ölçeğin geliştirildiği çalışmada güvenirlikdeğeri .88 ile .94 arasındadır. Bu ölçek ulusal yazındaki bazı çalışmalarda kullanılmıştır (Koçak, 2017; Karadeniz vd.,2020). Ölçeğin çevirisi tarafımızca yapılmış olup yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla LISREL paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin orijinalindeki gibi iki boyutlu yapısını koruduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 1'de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayısı.90 olarak tespit edilmiştir.

**Kişi-İş Uyumu Ölçeği:** Katılımcıların kişi-iş uyumunu ölçmek amacıyla Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilmiş olan 4 ifadeli Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği kullanılmıştır. İfade sayısının az olması nedeniyle tercih edilen bu ölçek uyarlanarak kullanılmıştır. Orijinal ölçekteki ifade "Kişisel değerlerimin çalıştığım örgüt ile uyum içinde olduğunu düşünüyorum." şeklindeyken araştırmada "Kişisel değerlerimin çalıştığım iş ile uyum içinde olduğunu düşünüyorum." şeklinde kullanılmıştır. Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından yapılan araştırmada güvenirliği .88 olarak tespit edilmiş olan ölçeğin Türkçe'ye geçerleme çalışması Turunç ve Çelik (2012) tarafından yapılmıştır (Cronbach alfa katsayısı .81). Çalışma kapsamında ise ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .89 olarak bulunmuştur

**İş Performansı Ölçeği:** Katılımcıların iş performansı düzeyleri, Goodman ve Svyantek (1999) tarafından geliştirilen 25 ifadeli2 boyutlu İş Performansı Ölçeği yardımıyla ölçülmüştür. Ölçeğe ilişkin örnek ifade; "İşimin amaçlarına ulaşmak ve işi gereken zamanda tamamlamak için planlı ve organize çalışırım" şeklindedir. Ölçekte 3 tane ters kodlu ifadeler almaktadır. Orijinal ölçeğin güvenirlik katsayısı .86'dır. Ölçek, ulusal yazındaki çeşitli araştırmalarda kullanılmıştır (Polatçı, 2014; Ünlü ve Yürür, 2011). Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla LISREL paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin orijinalindeki gibi iki boyutlu yapısını

koruduğu tespit edilmiş ancak 1 ifade düşük faktör yüküne sahip olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 1’de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda 24 ifadeli ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .92 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 1. Ölçeklere Ait Uyum İyiliği Değerleri

Ölçekler	İyileştirme Sonrası Değerler			
	Cmin/df	CFI	NNFI	RMSEA
İşte Kendini Yetiştirme	1.5	0.98	0.97	0.08
İş Performansı	1.4	0.94	0.94	0.07
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 3	≥ .90	≥ .90	≤ .08 (≤ .10)
Mükemmel Uyum	≤ 2	≥ .95	≥ .95	≤ .05

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2015:329; Meydan ve Şeşen, 2011: 37; Sümer, 2000: 61.

### 3.3.Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntemler

Araştırmada elde edilen veriler SPSS ve LISREL paket programları yardımıyla analiz edilmiştir. Bu yöntemler kullanılmadan önce elde edilen verilerde, uç değer ve kayıp verilerin temizlenmesi gerçekleştirilmiş, sonrasında verilerin normal dağılıma uygunluğu sağlanmıştır. LISREL programı ile iki ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve ölçeklerin kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip oldukları görülmüştür.

## 4.Bulgular

### 4.1. Değişkenlerin Ortalamaları ve Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada geliştirilmiş olan hipotezlerin test edilmesinden önce, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır. Korelasyon analizi sonuçları ile değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo2: Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapmaları ve Değişkenler Arası İlişkiler

	Ort.	S.S	2	3
1.İşte Kendini Yetiştirme	15.82	4.81	.644**	.585**
2.Kişî İş Uyumu	16.17	5.46		.522**
3.İş Performansı	18.26	3.47		

\*\*p<.001

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, kişi-iş uyumu ve işte kendini yetiştirme ile kişi-iş uyumu ve iş performansı arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmüştür ( $r=0,644^{**}$ ,  $r=0,522^{**}$ ).

### 4.2.Hipotez Testlerine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Araştırmada geliştirilen ilk 2 hipotez test edilmesi amacıyla regresyon analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3 ve Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 3: Kişi-İş Uyumu ile İşte Kendini Yetiştirme Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R <sup>2</sup>	β	p
Kişi-İş Uyumu	İşte Kendini Yetiştirme	,415	,644	,001

Tablo 4: Kişi-İş Uyumu ve İş Performansı Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R <sup>2</sup>	β	p
Kişi-İş Uyumu	İş Performansı	,273	,522	,001

Regresyon analizi ile kişi iş uyumunun işte kendini yetiştirme ve iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Basit regresyon analizleri sonuçlarına bakıldığında her iki regresyon analizinin de anlamlı çıktığı görülmektedir. Buna göre kişi iş uyumu işte kendini yetiştirmenin yaklaşık %42'sini açıklamakta ve işte kendini yetiştirmeyi pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta=.644$ ,  $p<.001$ ). Diğer yandan kişi iş uyumunun iş performansının da %27'sini açıkladığı ve iş performansını pozitif yönde etkilediği görülmüştür ( $\beta=.522$ ,  $p<.001$ ). Buna göre kişi-iş uyumunun işte kendini yetiştirmeyi etkilediği yönündeki H<sub>1</sub> hipotezi (bkz. Tablo 3) ve kişi-iş uyumu iş performansını etkilediği yönündeki H<sub>2</sub> hipotezi (bkz. Tablo 4) desteklenmiştir.

#### 4.3. Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

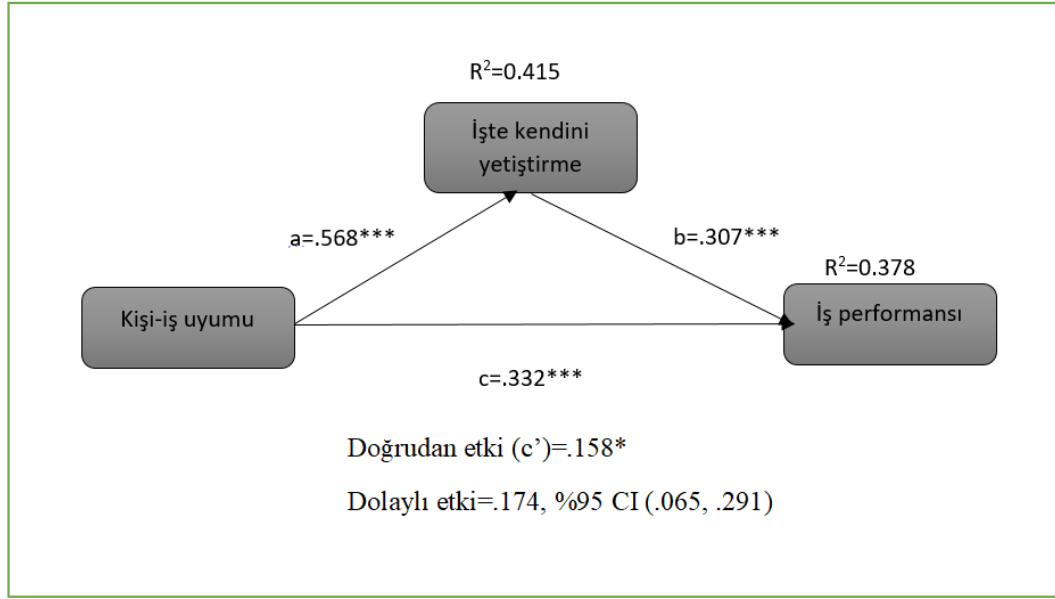
Çalışanların kişi iş uyumlarının iş performansına etkisinde işte kendini yetiştirme düzeyinin aracılık rolü oynayıp oynamadığını tespit edebilmek amacıyla bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi yapılmıştır. Bootstrap yönteminin, geleneksel aracılık analizi yönteminden daha güvenilir sonuçlar ürettiği öne sürülmektedir (Gürbüz, 2019; Hayes, 2018). Analizler Hayes (2018) tarafından geliştirilmiş olan Process makro kullanılarak yapılmıştır. Analizlerde bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir. Yapılan aracılık analizlerinde H<sub>3</sub>'ün desteklenip desteklenmediği test edilmiştir. Bu amaçla yapılmış olan regresyon analiz sonuçları Tablo 5'te görülmektedir.

Tablo 5. Aracılık testine ilişkin regresyon analizi sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri					
	İşte kendini yetiştirme (M)			İş performansı (Y)		
		b	S.H.		b	S.H.
Kişi-iş uyumu (x)	a	.568***	.08	c'	.158*	.08
İşte kendini yetiştirme (M)	-	-	-	b	.307***	.09
Sabit	İ <sub>M</sub>	6.642***	1.34	İ <sub>Y</sub>	10.850***	1.16
			R <sup>2</sup> =0.415			
			F(1;73)=51.86; p<0.001			
				R <sup>2</sup> =0.378		
				F(2;72)=21.89; p<0.001		

Not: \*p<.05, \*\*\*p<.001; b= Standardize edilmemiş beta katsayıları, S.H.=Standart hata

Kişi iş uyumunun iş performansı üzerinde dolaylı etkisinin olup olmadığı Bootstrap tekniği ile elde edilen güven aralıklarına göre tespit edilmiştir. Buna göre kişi iş uyumunun iş performansı üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, diğer bir deyişle işte kendini yetiştirmenin kişi iş uyumu ve iş performansı arasındaki etkileşime aracılık ettiği tespit edilmiştir ( $b=.174$ , %95 CI, [.064, .291]). Aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğüne bakıldığından ise ( $K^2=0.27$ ), yüksek etki büyüklüğünden bahsetmek mümkün görünmektedir. Bu sonuçlar ışığında araştırmanın üçüncü hipotezi desteklenmiştir. Elde edilen aracılık analizi sonuçları Şekil 1’de toplu halde görülmektedir.



Şekil 1. Kişi iş uyumu ve iş performansı etkileşiminde işte kendini yetiştirmenin aracılık rolü

Not: Standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır.  $R^2$  değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada kişi-iş uyumunun iş performansı üzerine etkisinde işte kendini yetiştirme düzeyinin aracı rolünün olup olmadığı incelenmiştir. Bu amaçla Sivas ilindeki bir hizmet işletmesinin çalışanlarından veri toplanmış ve bu veriler bağlamında analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır.

Araştırmada geliştirilmiş olan hipotezlerin test edilmesinden önce, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarında kişi-iş uyumu ve işte kendini yetiştirme ile kişi-iş uyumu ve iş performansı arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmüştür. Kişi-iş uyumunun işte kendini yetiştirmeyi pozitif yönde etkilediğine ilişkin  $H_1$  hipotezi ve kişi-iş uyumunun iş performansını etkilediğine ilişkin  $H_2$  hipotezi desteklenmiştir. Sonuçlar yazındayer alan inceleme ve araştırmalarla genel anlamda paralellik göstermektedir (Rajper vd.,2019; Lin vd. 2014; Çırpan vd.2019).



Kişi iş uyumunun iş performansı üzerinde dolaylı etkisinin olup olmadığı Bootstrap tekniği ile elde edilen güven aralıklarına göre tespit edilmiştir. Buna göre kişi iş uyumunun iş performansı üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, diğer bir deyişle işte kendini yetiştirmenin kişi iş uyumu ve iş performansı arasındaki etkileşime aracılık ettiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ışığında araştırmanın üçüncü hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuç yazındadaha önce bir arada incelenmemiş üç değişken arasındaki etkileşimi ortaya koyması nedeniyle çalışmanın en önemli çıktısı olarak dikkati çekmektedir.

Sonuçlar, örgütlerde işgörenlerin iş performansı düzeylerinde kişi-iş uyumu ve işte kendini yetiştirme kavramlarının etkisinin önemini ortaya koymaktadır. Kendisini işi ile uyumlu hisseden ve işte kendini yetiştiren bir işgörenin iş performansının olumlu yönde etkileneceği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları ışığında yöneticiler ve insan kaynakları uygulayıcılarına, performansın istenilen düzeyde olması ve artırılması için çalışanların kişi-iş uyumlarıyla birlikte işte kendini yetiştirme düzeylerinin de göz önünde bulundurulması ve çalışanlara kendilerini geliştirecekleri ortamları sağlamaları önerilebilir.

Araştırmada elde edilen bulgular, katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplarla kısıtlıdır ve veri toplama şekli (tek form ve zaman) sonuçlar ortak yöntem varyansından etkilenmiş olabilir. Verilerin bir işletmeden toplanmış olması da sonuçlarla ilgili genelleme yapma imkanı vermemektedir. Araştırma kısıtlarının azaltıldığı farklı çalışmalar, daha genellenebilir sonuçlar ortaya çıkarabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Aydemir, C., & Uzunoğlu, H. Muhasebe meslek mensuplarının kişi-iş uyumlarının iş performansları üzerindeki etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (1), 269-282.
- Bolat, Ö., Alayoğlu, N., & Koçak, Ö. E. (2018). Rol belirsizliği ve çatışmasının işte kendini yetiştirme üzerindeki etkileri. *Adam Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 347-370.
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current directions in psychological science*, 13(6), 238-241.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology*, 87(5), 875.
- Chi, N. W., & Pan, S. Y. (2012). A multilevel investigation of missing links between transformational leadership and task performance: The mediating roles of perceived person-job fit and person-organization fit. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 43-56.
- Çırpan, H., Vardarlier, P., & Koçak, Ö. E. (2019). Kişi-iş uyumu ve yaşam doyumu ilişkisinde işte kendini yetiştirmenin aracı etkisi. *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 22(41).

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182.
- Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. John Wiley & Sons.
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of vocational behavior*, 55(2), 254-275.
- Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2009). Different fit satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of applied psychology*, 94(2), 465.
- Gürbüz ve Şahin, F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe-yöntem analiz*. Ankara: Seçkin.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe-yöntem analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizi*, Seçkin yayıncılık.
- Hayes, A. (2018). *Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis: A regression-based approach* (2. Baskı). New York: The Guilford Press.
- Jyoti, J., Sharma, P., Kour, S., & Kour, H. (2020). The role of job involvement and career commitment between person-job fit and organizational commitment: a study of higher education sector. *International Journal of Educational Management*.
- Karadeniz, G., Kılınç, G., Akçakanat, T., & Uzunbacak, H. H. Psikolojik sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkide işte kendini yetiştirmenin rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 18(4), 227-248.
- Koçak, Ö.E. (2017). How employees thrive at work? importance of relationship quality, person-job fit and recovery experiences after work hours (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.
- Lin, Y. C., Yu, C., & Yi, C. C. (2014). The effects of positive affect, person-job fit, and well-being on job performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(9), 1537-1547.

- Memon, M. A., Salleh, R., Baharom, M. N. R., & Harun, H. (2014). Person-organization fit and turnover intention: the mediating role of employee engagement. *Global Business & Management Research*, 6(3), 204-209.
- Meydan, H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi amos uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Motowildo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71-83.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., Mckee, D. O. & Mcmurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- Polatçı, S. (2014). Psikolojik sermayenin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkileri: Polis teşkilatında bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 115-124
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275.
- Rajper, Z. A., Ghumro, I. A., & Mangı, R. A. (2019). Linking person job fit to employee job performance amid employees of services sector: The role of burnout as mediator. *Journal of Social and Administrative Sciences*, 6(4), 188-199.
- Spreitzer, G., Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155-162.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organizational Science*, 16(5), 537-549.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*. 3(6), 49-74
- Sykes, T. A., & Venkatesh, V. (2017). Explaining post-implementation employee system use and job performance: impacts of the content and source of social network ties. *MIS quarterly*, 41(3), 917-936.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2012). İş tatmini-kişi-örgüt uyumu ve amir güven-kişi-örgüt uyumu ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü. *Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 14(2), 57-78.
- Ünlü, O. ve Yürür, S. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve görev/baglamsal performans ilişkisi: Yalova'da hizmet sektörü çalışanları ile bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37, 183-207.

Vallerand, R. J. (2000). Deci and Ryan's self-determination theory: A view from the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Psychological Inquiry*, 11(4), 312-318.

**LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN GÖREV VE BAĞLAMSAL  
PERFORMANS İLE İLİŞKİSİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ  
FARKLILAŞTIRILMASININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Orkun DEMİRBAĞ<sup>1</sup>  
Meltem KÜÇÜK<sup>2</sup>

**Özet**

İş hayatında hem astlar hem de yöneticiler arasında birtakım ilişkiler söz konusu olmaktadır. Kaliteli ilişki değişimi sayesinde, ast ve üstler kendilerine bazı faydalar sağlamaktadırlar. Ayrıca yöneticiler, gruplar arası çalışanlara karşı da farklı ilişkiler geliştirebilmektedirler. Bu çalışmada, LÜE'nin çağrı merkezi ekiplerinde görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkisinde takım düzeyinde LÜE farklılaşmasının düzenleyici rolü incelenmiştir. İlgili araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla, 228 çağrı merkezi çalışanı ve 40 takım araştırmaya konu edilmiş ve anket formu çalışanlara kota örnekleme yöntemiyle dağıtılmıştır. Ulaşılan veriler neticesinde lider-üye etkileşiminin, bireysel anlamda görev ve bağlamsal performansı arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Yüksek düzey farklılaştırılmış lider-üye etkileşimi ise, bireysel lider-üye etkileşiminin sonucu olarak görülen görev ve bağlamsal performans arasındaki ilişkiyi negatif etkilemiştir. Literatürde, iş performansının lider-üye etkileşiminden çeşitli şekillerde etkilendiği konusunda yaygın bir fikir birliği mevcuttur. Fakat yapılan çalışmalar çoğunlukla bireyin performansına odaklanmıştır. Bu çalışmada takımlar arasındaki farklılaştırılmış lider-üye etkileşiminin incelenmesi, araştırmanın özgün tarafını oluşturmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Lider-Üye Etkileşimi, Lider-Üye Etkileşimi Farklılaşması, İş Performansı, Görev Performansı, Bağlamsal Performans.

**THE REGULATORY ROLE OF DIFFERENTIATION LEADER-MEMBER  
EXCHANGE IN RELATIONSHIP OF LEADER-MEMBER EXCHANGE  
WITH TASK AND CONTEXTUAL PERFORMANCE**

**Abstract**

In business life, there are some relationships between both subordinates and managers. Thanks to the quality relationship exchange, subordinates and managers provide themselves some benefits. In addition, managers can develop different relationships with employees between groups. In this study, the moderated role of LMX differentiation at the team level in the effect of LMX on task and contextual performance in call center teams is investigated. In order to test the related research hypotheses, 228 call center employees and 40 teams were the subject of the research and the questionnaire was distributed to the employees by quato sampling method. As a result of the obtained data, it was concluded that leader-member exchange increased individual task and contextual performance. High-level differentiated leader-member exchange negatively affected the relationship between task and contextual performance, which is seen as a result of individual leader-member exchange. There is a common consensus in the literature that job performance is affected by leader-member exchange in various ways. However, studies mostly focused on the performance of the individual. In this study, the investigation of the differentiated leader-member Exchange between teams constitutes the original side of the research.

**Keywords:** Leader-Member Exchange, Leader-Member Exchange Differentiation, Job Performance, Task Performance, Contextual Performance.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Gümüşhane Üniversitesi, [orkundemirbag@gumushane.edu.tr](mailto:orkundemirbag@gumushane.edu.tr)

<sup>2</sup> Doktora Öğrencisi, Gümüşhane Üniversitesi, [kucukmeltem61@gmail.com](mailto:kucukmeltem61@gmail.com)

## GİRİŞ

Lider-üye etkileşimi, yönetici ve çalışan arasındaki karşılıklı ilişkiye odaklanmaktadır. Kendi içerisinde rol beklentisi ve sosyal takas teorileri ile beslenen bu ilişki biçiminde yönetici ve çalışanlar fazlasıyla karşılıklı ilişkiler geliştirmektedirler. Chiaburu vd. (2014), lider-üye etkileşiminin karşılıklılık ilkesi üzerine kurulduğunu ifade etmektedirler. Özellikle de bu ilişkilerin kalitesi çalışanların iş davranışlarını ve işe karşı tutumlarını etkilemektedir (Breewaart vd., 2015: 1). Aslında lider-üye etkileşimi teorisinin ana öncülü, yönetici ve çalışan ilişkilerinde karşılıklı saygı, güven, etki ve yükümlülüklerin yerine getirilmesidir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Lider-üye etkileşimi teorisi, ikili yani karşılıklı oluşan lider-üye etkileşimi ilişkilerine ek olarak (Henderson vd., 2009; Vidyarthi vd., 2010), liderlerin çalışma gruplarındaki çalışanlarla (lider-üye farklılaşması) farklı kalite ilişkileri geliştirmelerini de içermektedir (Liden, Wayne ve Sparrowe, 2006). Astların bu yapı içinde vereceği en büyük karşılık yüksek performans sergilemek olacaktır. Dolayısıyla ast ve üst arasındaki kaliteli ilişkinin devamlılığının astların sergileyeceği yüksek performansa bağlı olduğu söylenebilir. Yapılan meta-analiz çalışmasında, lider-üye etkileşimin kalitesinin, iş tatmini, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, bağlılık gibi olumlu sonuçlar doğurduğunu göstermektedir (Breewaart vd., 2015: 1). İş performansı lider-üye etkileşiminden çeşitli şekillerde etkilendiği konusunda literatürde yaygın bir fikir birliği olmakla birlikte, pek çok araştırmacı dikkatlerini lider-üye etkileşimi ile çalışan performansı ilişkisine odaklamıştır (Bauer ve Graen, 1996; Liden ve Graen, 1980; Scandura, Graen, 1984; Wayne, Ferris, 1990; Berdicchia, 2015). Bu çalışmaların yanında, az sayıda çalışmada da lider-üye etkileşimi ile çalışan performansı arasında bir ilişki bulunamadığı veya düşük derecede ilişki bulunduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Tekin, 2018: 346).

Lider-üye etkileşimi sonuçları hakkında literatürde çeşitli görüşler söz konusudur (Harris vd., 2014). Bazı araştırmacılar lider-üye etkileşimi farklılaşmasının, lider-üye etkileşiminin çalışan sonuçları üzerindeki olumlu etkilerini artırabileceğini (Dansereau, Graen ve Haga, 1973; Graen ve Uhl-Bien, 1995) savunurken, bazı araştırmacılar ise, lider-üye etkileşimi farklılaşmasının tutarlılık ve eşitlik ilkelerini ihlal ettiğini ve zararlı etkilere yol açabileceğini bulmuşlardır (Henderson vd., 2008; Liden vd., 2006). Geçmiş araştırmalar lider-üye etkileşimi farklılaşmasının çalışan sonuçlarını doğrudan etkilemediğini, bunun yerine çalışan sonuçlarını etkilemek için diğer lider-üye etkileşimi yapılarıyla etkileşime girdiğini büyük ölçüde desteklemektedir (Harris vd., 2014). Lider-üye etkileşimi farklılaşması düşük yani üyeler benzer etkileşime sahip olduğunda, çalışma grubu içerisinde yer alan çalışanların bireysel düzeydeki etkileşimden olumlu etkilenmeleri söz konusu olmaktadır. Bununla birlikte, farklılaşma yüksek yani üyeler benzer olmayan lider-üye etkileşimine sahip olduğunda, çalışma grubu bağlamında katılımı bastırılır ve bireysel düzeydeki lider-üye etkileşimi ile görev ve bağlamsal performans arasındaki arzu edilen ilişkiler etkisiz hale gelmektedir (Harris, Wheeler ve Kacmar, 2014). Bu çerçevede yapılan araştırmanın temel amacı; lider-üye etkileşiminin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkisinde farklılaştırılmış lider-üye

etkileşiminin düzenleyici rolünü tespit etmek ve aralarındaki ilişkiyi çağrı merkezi çalışanlarından elde edilen veriler vasıtasıyla ortaya koymaktır.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1.Lider Üye Etkileşimi, Lider-Üye Etkileşimi Farklılaşması ve Görev Performansı

Geleneksel olarak iş performansı; “bireyin iş tanımında yer alan, yani iş sözleşmesinin gerektirdiği yükümlülükleri yerine getirme yeterliliği” olarak tanımlanmaktadır (Griffin, Neal ve Parker, 2007: 330). İş performansı, çalışan tarafından gerçekleştirilen görevlerin yerine getirilmesi sonucunda elde edilen çıktılar olarak da ifade edilmektedir (Şahin, 2018: 37). İş performansının örgütsel etkinliği arttırmanın en etkili yollarından biri olarak görülmesi, iş performansının örgütsel araştırmalarda ele alınması gereken en önemli konulardan biri olarak kabul edilmesini sağlamıştır (Shusha, 2013). Bundan dolayı iş performansı hem bilimsel araştırmalarda hem de uygulamalarda araştırmacılar tarafından sıklıkla incelenmiştir (Bauer ve Green, 1996; Borman ve Motowidlo, 1993; Clarke ve Mahadi, 2016; Griffin vd., 2007; Jawahar vd., 2008; McDonald ve Smith, 1995; Nielsen vd., 2008). İş performansı, görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki alt boyutta incelenme olanağı bulmuştur.

Görev performansı, genellikle örgüt içindeki teknik faaliyetlerle direkt ilişkili, temel iş sorumluluklarını yerine getirmeye özgü bir davranış sergileme durumu olarak açıklanmaktadır (Chan ve Mak, 2012: 288). Görev performansı, çalışan tarafından gerçekleştirilen, yönetici tarafından gözlemlenebilen, işin temel bileşenlerinden oluşan bir durumdur (Borman ve Motowidlo; 1993: 77). Dolayısıyla görev performansı hem bireysel hem de örgütsel sonuçları elde etme açısından önemli bir yere sahiptir (Law, Wang ve Hui, 2009).

Görev davranışları, doğrudan ya da dolaylı olarak teknik işlere katkıda bulunur ve ayrıca aynı örgüt içinde olsa dahi farklı işler arasında değişmektedir. İnsan kaynakları sistemi içerisinde ödül için gerekli yükümlülükler tanımlanmaktadır. Bu tanımlamada yer alan göreve ilişkin davranışlar değişiklik gösterebilmektedir. Bu değişikliklerin sebebinin, görev tecrübesiyle birlikte değişen bilgi, uzmanlık, beceri ve yetenek gibi unsurlar olduğu yönetici tarafından bilinmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 58).

Jawahar ve Ferris (2011), performans değerlendirmede görev performansı gibi somut yükümlülük ve göstergelere dayanan bir durumda lider-üye etkileşiminin önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemektedir. Yöneticisiyle kaliteli bir etkileşime sahip çalışanlar, kaynaklardan daha fazla yararlanma, yetki alma, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden daha önce haberdar olma ve faydalanma gibi konularda kendilerine belli girdiler sağlayacaklardır. Bunun yanında çalışanına güven duyan, işin gereklerinin yerine getirildiğini bilen yönetici, çalışanına daha fazla yetki devredecektir. Bu süreç sosyal takas olarak adlandırılmakta olup, ta ki tarafların birbirlerinden herhangi bir fayda sağlayamamalarına kadar devam edecektir.

Yöneticisiyle ilişkileri kaliteli olan çalışanlar üstlerinin kendilerine olan desteğini hissederek zor işler için bile çaba gösterme eğiliminde olacaklardır. Ayrıca yönetici ile çalışanları arasındaki ilişkinin niteliği performansa yönelik iş çıktıları üzerinde etkili olacak ve dolayısıyla iş performansını da arttıracaktır (Janssen ve Van Yperen, 2004: 368). Yöneticisiyle kaliteli etkileşime sahip olmak isteyen çalışanın, hem mevcut takas ilişkisinde üzerine düşeni yapması, hem de yöneticinin önemli gördüğü konularda destek sağlamak suretiyle yüksek performans sergilemesi beklenmektedir. (Gülbüz ve Ayhan, 2017: 5).

Lider-üye etkileşiminde yönetici ve çalışanların sürekli etkileşim halinde oldukları ve bu etkileşimlerin karşılıklı duygu ve zorunluluklar sonucunda farklılaştığı görülmektedir (Harris vd., 2009: 2374). Aynı ekip içerisinde farklı kalitede lider-üye ilişkileri geliştirmek ise, lider-üye etkileşimi farklılaşması olarak adlandırılmaktadır (Sui vd., 2015:2). Lider-üye etkileşimi farklılaşması şu şekilde tanımlanabilir: "Bir liderin, astları ile farklı tipte değişime girerek, onlarla farklı kalite değişim ilişkileri kurduğu bir süreçtir." (Henderson vd., 2009: 519). Lider-üye etkileşimi farklılaştırma süreci, belirli etkileşim niteliklerine sahip ekipler oluşturabilmektedir (Martin vd., 2016: 154). Lider-üye etkileşimi farklılaşması üzerine yapılan ilk çalışmalarda, incelenen grupların büyük çoğunluğunda yönetici-ast ilişki kalitesinde grup içi farklılıkların var olduğuna ilişkin ortak bir düşünce gelişmiştir (Dansereau vd., 1975; Graen ve Cashman, 1975; Liden ve Graen, 1980).

İlişkisel kalitenin değişmesinin nedeni literatürde farklı şekillerde açıklanmıştır. Dansereau vd. (1975), liderlerin, örgütün gereksinimlerini karşılamada güvenilir yardımcılara sahip olma ve aynı zamanda vakit kısıtları nedeniyle farklılaştırılmış ilişkiler geliştirdiklerini belirtmiştir. Aslında bu düşünce tarzı sebebiyle, seçilen bu güvenilir çalışanlar asıl kadro olarak adlandırılmış ve bu çalışanların yönetici ile olumlu bir ilişkiye sahip olacağı üzerinde durulmuştur. Diğer lider-üye etkileşimi araştırmacılarına göre ise ilişkiler, yöneticiler ve astlar arasındaki bir dizi değişim aracılığıyla var olmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986; Liden, Sparrowe ve Wayne, 1997; Wayne, Shore ve Liden, 1997; Uhl-Bien, Graen ve Scandura, 2000) Bu ikilinin her bir üyesi arasındaki ilişki, üyeler tarafından önemli görülen, değer verilen davranışa göre farklı olmaktadır. Kimine göre değişim birimi zorlu görevler, bilgi, güvenilirlik, özerklik olurken, kimine göre de arkadaşlık, tavsiye, sadakat ve saygı olmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986, Graen, 1976; Graen ve Scandura, 1987, Liden ve Maslyn, 1998).

Yöneticiler, çalışanlarıyla farklılaştırılmış alışverişler geliştirdiklerinde, kişi kendi lider-üye etkileşimi ile diğerlerinin lider-üye etkileşimlerini karşılaştırdığında, ilişkiler arasındaki farkın büyüklüğü, muhtemelen kişinin liderle olan ilişkisini değerlendirmesinin yanı sıra sonraki tutum ve davranışsal tepkilerini de yönlendirmektedir (Vidyardhi vd., 2010: 851). Çalışanlar, yönetici ile diğerleri arasındaki ilişkilerin kalitesinde haklı olmayan büyük farklılıklar olduğunu algıarlarsa, çabalarını keserek ve daha düşük seviyelerde performans göstererek karşılık verebilmektedirler (Liden vd., 2006: 723). Bu durum kaliteli bireysel lider-üye etkileşiminin görev performansını artırma eğiliminde bazı düşümlere sebep olabilmektedir. Çalışan, farklılıkları gördükçe çalışma kapasitesini düşürebilmekte ya da iş sözleşmesinin gereklerini tam olarak yerine



getirmeyebilmektedir. Dolayısıyla görev performansı azalma gösterebilmektedir. Buradan hareketle,  
H<sub>1</sub>: Takım düzeyinde lider-üye etkileşimi farklılaştırması, bireysel düzey lider-üye etkileşimi ile görev performansı arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir.

## **1.2.Lider Üye Etkileşimi, Lider-Üye Etkileşimi Farklılaşması ve Bağlamsal Performans**

Bağlamsal performans, işletmenin teknik yapılı işlerini yerine getirmesini sağlayan faaliyetlere ek olarak; çalışma ortamının sosyal ve psikolojik durumunu düzenlemeyivurgulamaktadır (Ünlü ve Yürür, 2011: 185). Bağlamsal performans, işi oluşturan faaliyetlerle doğrudan ilgilenmeyip, görevin daha ileri seviyeye taşınması ve tamamlanması ile ilgili görevleri üstlenmektedir (Borman, 2004: 338). Bağlamsal olarak adlandırılan faaliyetlerde, görev performansının aksine farklı işlerde dahi benzer durumlar söz konusu olabilmektedir. Ayrıca bağlamsal performansın özü, iradeye dayalı olmak ve kişisel özelliklerden kaynaklı bu davranışlara eğilimli olmakla ilgilidir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 58).

Yöneticinin çalışanlarına duyduğu yüksek güven, verdiği destek, yetki ve ödüller karşılığında çalışan, işte geçirmesi gereken süreden daha fazlasını işletmede geçirecektir. Söz konusu durum, çalışanların iş tanımlarında yer alan rol ve sorumluluklarından daha yüksek seviyede çaba göstermelerini sağlayacaktır (Van Yperen vd., 1999: 377). Çalışanın yöneticiden aldığı destek ve diğer faydalar sayesinde bir sorumluluk duygusu oluşmakta ve çalışan iş sözleşmesinin ötesinde, artan çaba, bağlılık ve enerji ile karşılık vermeye motive olmaktadır (Wayne vd., 1997: 84). Kaliteli lider-üye etkileşimi sayesinde çalışan kendinden beklenenin üzerinde performans gösterip, bağlamsal performansını bir adım daha ileri götürmektedir.

İncelenen meta-analiz çalışmalarda (Gerstner ve Day, 1997; Dulebohn vd. (2012), lider-üye etkileşiminin hem görev hem de bağlamsal performansla pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Yine bir başka analizde Ilies, Nahrgang ve Morgeson (2007), lider-üye etkileşimi kalitesinin bağlamsal performans ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir.

Lider-üye etkileşimi teorisi, liderlerin çalışanlarla uyumluluk, yeterlilik ve diğer faktörlere bağlı olarak farklı kalitede ikili ilişkiler geliştirdiğini öne sürmektedir (Sui vd., 2015: 2). Bazı yöneticiler çalışanlarıyla daha düşük kaliteli, işlemsel ilişkiler geliştirirken, diğerleri resmi iş sözleşmelerinin ötesinde daha yüksek kaliteli ilişkiler kurmaktadır (Martin vd., 2010). Etkileşimin farklılaşması, çalışanların yöneticiye ve aynı zamanda yüksek kaliteli bir değişimin faydalarına eşit şekilde ulaşamaması anlamına gelmektedir. (Erdogan ve Bauer, 2010b: 1116). Lider-üye etkileşimi farklılaşması çalışanların tutumlarını, iş arkadaşları arasındaki etkileşimleri ve bir bireyin gruba bağlanma düzeyini etkileme potansiyeline sahiptir (Martin vd., 2017). Son zamanlarda, bu konuyla ilgili araştırmalar dikkatlerini aynı çalışma grubu içinde bir arada var olan yüksek ve düşük kaliteli alışverişlerin sonuçlarını anlamaya doğru kaydırmıştır (Erdogan ve Bauer, 2010a: 1). Etkileşim farklılaşmasının derecesinin bireysel tutumlar ve

grup etkililiği için sonuçları araştırılmıştır (Henderson vd., 2009; Liden vd., 2006). Liden vd. (2006), lider-üye etkileşiminin farklılaşmasının grup performansı için faydalı olduğunu bulmuşlardır. Bu sonucun yanında bazı araştırmacılar tarafından lider-üye etkileşiminin farklılaşmasının neticesinde tutumların ve iş ilişkilerinin bozulduğu, çünkü farklılaşmanın doğası gereği adaletsizlik hissi yaratacağı (Hooper ve Martin, 2008) ve düşük etkileşim kalitesine sahip çalışanlar tarafından bir yoksunluk hissi oluşturabileceği iddia edilmektedir (Bolino ve Turnley, 2009).

Lider-üye etkileşimi teorisine göre, çalışanlar liderle olan ilişkilerinin kalitesine büyük ölçüde bağımlıdır çünkü bu ilişkiler çalışanların işletmedeki başarıları ve gelecekteki beklentileri için kritik bir öneme sahiptir (Lee ve Chae, 2017). Etkileşim kalitesinin yöneticiyle özdeşleşme ve sonraki süreçte performans için önemli bir etkiye sahip olması açısından çalışanlar grup içinde bir adaletsizlik duygusu hissetmektedir. Buna bağlı olarak çalışan, görev performansını belli bir seviyede tutarak, daha düşük bağlamsal performans sergilemeyi tercih edecektir (Lai, Chow ve Loi, 2016: 1977). Etkileşimde, yönetici görev atamasını, en kritik görevi, yüksek kalitede alışveriş içerisinde olduğu çalışanlara, daha az önemli görevleri ise düşük kalitede alışveriş içerisinde olduğu çalışanlara yapma eğiliminde olabilmektedir. Yönetici, görevleri astlar arasında stratejik olarak paylaşma sürecini iyi yönetebilirse, yüksek grup performansı olasılığını artırabilmektedir. Ama bu durumu çalışan tarafı bir motive aracı olarak görmeyip, bu türlü davranışlar sergileme yoluna giderse özellikle bağlamsal performansında gözle görülür değişimler söz konusu olabilir (Liden vd., 2006: 728). Liderlerin, daha kaliteli bir alışveriş yaptıkları ekip üyeleriyle karşılıklı etkiye ve ikna etmeye güvenleri varken, daha düşük kalitede alışveriş yaptıkları kişilerle otoritelerini daha hızlı çağırmaya ve hatta en düşük kalitede alışveriş yaptıkları kişileri görmezden gelmeye veya onlara sürekli talimat vermeye eğilimleri vardır (Vidarthi vd., 2010: 851).

Literatürde yapılan çalışmalarda, lider-üye etkileşimi kalitesi ile çalışan tepkileri, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı (görev ve bağlamsal), üretkenlik (Dulebohn vd., 2012; Gerstner ve Day, 1997; Ilies vd., 2007) arasında tutarlı pozitif ilişkiler olduğu görülmektedir (Martin vd., 2010). Liden vd. (2006: 726), yaptığı çalışmada, bireysel düzeyde lider-üye etkileşimi ve bireysel performans arasındaki ilişkiyi incelemiş ve takım düzeyinde lider-üye etkileşimi farklılaşmasının, bireysel lider-üye etkileşimi ve iş performans arasındaki ilişkiyi yönettiğini bulmuştur (Liden vd., 2006: 724). Bağlamsal performans daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı ile aynı doğrultuda hareket ettiğinden, çalışan, takım içindeki farklılaştırılmış ilişkileri algıladığında, bu performanslarında genel itibari ile bir düşüş sergileme eğilimindedir. Buradan hareketle,

H<sub>2</sub>: Takım düzeyinde lider-üye etkileşimi farklılaştırması, bireysel düzey lider-üye etkileşimi ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir.

## 2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### 2.1. Katılımcılar ve Prosedür

Pek çok şirket için müşteri erişiminin “merkezi” olarak ortaya çıkan çağrı merkezleri (Anton, 1996), günümüzde hem müşteriye özgü bilginin kaynağı hem de gittikçe daha yaygın şekilde dile getirilen müşteri odaklı bir dünyada rekabet avantajının en önemli unsurlarından biri sayılmaktadır (De Ruyter, Wetzels ve Feinberg, 2001). Çağrı Merkezleri Derneği tarafından 2019 yılında açıklanan raporda, Türkiye çağrı merkezi hizmetleri sektörü 7,5 milyar liralık büyüklük, bir önceki yıla göre %21’lik büyüme ve 115 bin kişilik istihdam ile her geçen gün daha da ivme kazanan bir sektör haline gelmiştir. Bu çalışma, Türkiye’de Erzincan, Erzurum, Gümüşhane ve İstanbul şehirlerinde bulunan 5 adet çağrı merkezinden yazarların kişisel temasları doğrultusunda elde edilmiştir. Çalışmamızla ilgili bilgi vermek ve araştırmamıza katılımları teşvik etmek amacıyla şirketlerin İnsan Kaynakları Departmanları ile iletişime geçilmiştir. Bu doğrultuda, araştırmamıza ilişkin araştırma sorularının içerik geçerliliğini sağlamak adına takım yöneticilerden oluşan küçük bir grup ile pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, anket görüşmesinden önce çeşitli takımlardaki üyelerle derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Çalışmamızın yürütülmesi aşamasında organizasyon çalışanlarına soru formları dağıtılmış ve soru formlarında bağlı bulundukları yöneticilerinin isimleri ve takımlarında bulunan kişi sayılarını yazmaları istenmiştir. Yapılan eşleştirmeler sonucunda, 228 çalışan ve 40 takımdan elde edilen verilerle çalışmaya devam edilmiştir. Çalışmaya ilişkin elde edilen demografik verilere göre, araştırmaya katılan işçilerin %67’si kadındır ve %55’i üniversite ve üstü eğitime sahiptir. Katılımcıların %87’si 34 yaşın altındadır ve %65’i bekârdır. Katılımcıların %70’i gelen çağrı, %16’sı canlı destek, %8’i dış arama ve %6’sı tele-satış ekiplerinde çalışmaktadır. Katılımcıların toplam deneyim ortalaması 5.61’dir (Sd= 4.87 ve min. 1; max. 24). Katılımcıların mevcut yöneticileri ile kendi ekiplerindeki ortalama görev süresi 2.21 (Sd= 1.89 ve min. 1; max. 15) ve takım büyüklükleri 18,25 (Sd= 8.31 ve min. 5; max. 30) olarak bulunmuştur.

### 2.2. Veri Toplama Araçları

Lider-Üye Etkileşimi. Çalışanlardan, Liden ve Masly’in (1998) Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğini kullanarak resmi ekibin liderleriyle etkileşim düzeylerini değerlendirmeleri istendi. Orijinal anket, ekip yöneticisi ile lider-üye etkileşimini ölçmek için tasarlanmıştır. Bu ölçekteki on bir madde, etki, katkı, vefakârlık ve profesyonel saygı boyutlarından oluşmaktadır. Örnek öğeler şunları içerir: "Yöneticim benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar." ve "Yöneticim beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.". Lider-üye etkileşimi için 1’den (hiç) 5’e (çok fazla) kadar değişen beş puanlık bir yanıt ölçeği kullanıldı. Orijinal ölçekte yönetici örnekleminde sırasıyla alfa katsayısı .90, .78, .60 ve .92 iken; çalışan örnekleminde .90, .74, .57 ve .89 olarak bulunmuştur.

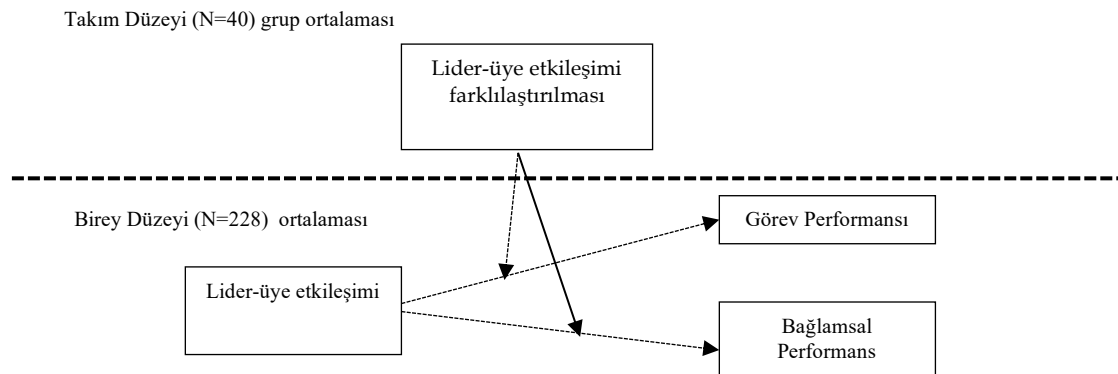
Lider-Üye Farklılaşması. Lider-üye etkileşimi farklılaşmasını değerlendirmek için bir grup veya takım varyans ölçümü biçimi kullanan ve ayırma çeşitliliğini

değerlendirmek için Harrison ve Klein'in (2007) yönergeleriyle tutarlı olan literatürü takip ederek (örneğin, Boies ve Howell, 2006; Liden vd., 2006; Nishii ve Mayer, 2009; Erdogan ve Bauer, 2010a; Liao, Liu ve Loi, 2010; Ma ve Qu, 2010; Naidoo vd., 2010; Le Blanc ve Gonzalez-Rom, 2012; Harris vd., 2014; Sui vd., 2015; Manata, 2019), lider-üye etkileşimi farklılaşmasını grup içi olarak lider-üye etkileşiminin standart sapması olarak işlevsel hale getirilmiştir.

**Görev Performansı.** Çalışanlara görev performansını ölçebilmek için Goodman ve Syvante (1999) tarafından geliştirilen dokuz maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Örnek maddeler "İşime yönelik verilen hedeflerimi tuttururum.", "Daha üst görevleri yapabilecek nitelikte biriyim." ve "İşin hedeflerini başarmak için işimi planlar, organize eder ve teslim tarihine yetiştiririm." şeklindedir. 9 maddelik bu ölçekte 1 (hiçbir zaman) ve 5 (her zaman) şeklinde olan Likert tipi bir ölçek kullanılmıştır. Orijinal ölçeğin alfa katsayısı .93'dür.

**Bağlamsal Performans.** Çalışanların bağlamsal performansını ölçebilmek için Goodman ve Syvante (1999) tarafından geliştirilen 8 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Örnek maddeler "İşimi son derece özenli yaparım.", "Geçerli bir mazeretim olsa dahi kolay kolay işimi aksatmam." ve "İşimi her zaman zamanında bitiririm." şeklindedir. 8 maddelik bu ölçekte 1 (hiçbir zaman) ve 5 (her zaman) şeklinde olan Likert tipi bir ölçek kullanılmıştır. Orijinal ölçeğin alfa katsayısı .93'dür.

**Kontrol Değişkenleri.** Bireysel düzeyde, cinsiyet ve mevcut yöneticileri ile kendi ekiplerindeki görev süresi kontrol edilirken; takım düzeyinde takım büyüklüğü kontrol edilmiştir. Çünkü büyüklük ekip üyeleri arasındaki etkileşimi ve dinamikleri etkileyebilir (Wheeler, 2009; Zhang vd., 2012). Özet olarak, ortak yöntem hatasını ortadan kaldırmak için (Podsakoff vd., 2003), farklı kaynaklardan farklı zamanlarda elde ettiğimiz veriler ile bağımlı ve bağımsız değişkenleri ölçümlenmiştir.



### 2.3. Analizler

Araştırmamızın çok düzeyli doğası nedeniyle, hipotezlerimiz hiyerarşik doğrusal modelleme kullanılarak test edilmiştir (Raudenbush vd., 2004). Bu yöntem, grup-içi ve grup-arası varyans ve kovaryansları ayrı ayrı tahmin ederek hem grup-içi hem de grup-arası etkileri ortaya koymak adına doğru standart hataları kullanarak çok düzeyli ve bağımsız olmayan veriler için doğru

parametre tahminleri ve anlamlılık testlerini sağlamaktadır (Bliese, 2002). Dolayısıyla, verileri aynı anda test etmek yerine, hipotezlerin her biri ayrı ayrı test edilmiştir. Çünkü temel ilişkilerin benzer olması etkileşim terimleri arasında yüksek düzey çoklu bağlantıya yol açmıştır (Detert ve Burris, 2007; Furst ve Cable, 2008). Birinci aşamada, sınıf içi korelasyon katsayıları -ICC (1) (Bliese, 2000) kullanarak alt düzey değişkenler (lider-üye etkileşimi, görev performansı ve bağlamsal performans) arasındaki bağımsız olmama derecesi incelenmiştir. Hipotez testinden önce, AMOS 23 paket programı kullanılarak Ki-kare istatistikleri ve çoklu uyum indekslerine (Hu ve Bentler, 1999) dayalı olarak önerilen altı faktörlü modelimizin ölçüm geçerliliğini değerlendirmek için Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Tucker-Lewis İndeksi (TLI), Yaklaşımın Kök Ortalama Kare Hatası (RMSEA) ve Standardize Kök Ortalama Kare Kalıntı (SRMR) dâhil Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA) gerçekleştirilmiş ve ölçüm modelimizin uyumu alternatif modellerle karşılaştırılmıştır. İkinci olarak, birincil seviyedeki bağımsız değişkenin ve ikincil seviyedeki düzenleyici değişkenin çapraz seviyeli etkileşimi ortaya koyulmuştur. Grup üyeliğinin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini ortaya koymak için sadece bağımlı değişkenlerle boş modeller çalıştırılmıştır. Hem görev performansı ( $ICC1 = .33$ ,  $p < .01$ ) hem de bağlamsal performans ( $ICC1 = .32$ ,  $p < .01$ ) için ICC (1) değerleri hesaplanmıştır. Son olarak etkileşimin doğasını ortaya koymak ve eğitim testlerinden yararlanmak için Aiken ve West'in (1991) yaklaşımı izlenmiştir.

### 3. BULGULAR VE TARTIŞMA

Hipotez testlerimizi gerçekleştirmeden önce, doğrulayıcı faktör analizini gerçekleştirerek (CFA) değişkenlerimizin yakınsak ve ayırt edici geçerliliğini Amos 23 paket programını kullanarak doğrulamaya çalıştık. Alternatif tek faktörlü modele lider-üye etkileşimi (etki, katkı, vefakârlık ve profesyonel saygı), görev performansı ve bağlamsal performans değişkenlerini dâhil ettik. Sonuçlar aşağıdaki gibidir:  $\chi^2 = 4583.014$ ,  $df = 350$ ,  $\chi^2 / df = 13.09$ , Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) = .51, Tucker-Lewis İndeksi (TLI) = .47, Yaklaşımın Kök Ortalama Kare Hatası (RMSEA) = .19 ve Standardize Kök Ortalama Kare Kalıntı (SRMR) = .23 olarak bulunmuştur. Nihai model sonuçları ise,  $\chi^2 = 653.815$ ,  $df = 326$ ,  $\chi^2 / df = 2.02$ , Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) = .94, Tucker-Lewis İndeksi (TLI) = .93, Yaklaşımın Kök Ortalama Kare Hatası (RMSEA) = .07 ve Standardize Kök Ortalama Kare Kalıntı (SRMR) = .05 olarak bulunmuştur. Model uyumu, Hu ve Bentler (1999) tarafından oluşturulan kriterler kullanılarak CFI, TLI, RMSEA ve SRMR dâhil uyum indeksleri temelinde değerlendirildi ( $CFI > 0.90$ ,  $TLI > 0.90$ ,  $RMSEA < 0.08$  ve  $SRMR < 0.06$ ). Dolayısıyla, çalışmanın uyum iyilik değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde.

Tablo1. Fit Alternatif Ölçüm Modelleri Endeksleri

Ölçüm Modeli	Df	$\chi^2$	$\chi^2/df$	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
Tek faktör modeli <sup>a</sup>	350	4583.014	13.09	.51	.47	.23	.19
İki faktör modeli <sup>b</sup>	349	3601.758	10.32	.62	.59	.060	.17
Üç faktör modeli <sup>c</sup>	347	1436.798	4.14	.87	.86	.05	.10
Dört faktör modeli <sup>d</sup>	344	1114.782	3.24	.86	.85	.06	.10
Beş faktör modeli <sup>e</sup>	340	998.437	2.94	.88	.87	.06	.09
Altı faktör modeli <sup>f</sup>	326	653.815	2.02	.94	.93	.05	.07

**Not:** 40 grupta N = 228. CFI = karşılaştırmalı uyum indeksi; GFI = Uyum İyiliği İndeksi, SRMR = standardize edilmiş kök ortalama kare kalıntısı; RMSEA = yaklaşık kök ortalama kare hatası, %95 güven aralığı. <sup>a</sup> Tüm göstergeler tek bir faktöre yüklenir; <sup>b</sup> Görev performans yükü bir faktöre, etki, katkı, vefakarlık, profesyonel saygı ve bağlamsal performans ikinci bir faktöre toplanmıştır; <sup>c</sup> Görev ve bağlamsal performans ayrı ayrı tek faktöre ve etki, katkı, vefakarlık ve profesyonel saygı tek faktöre toplanmıştır; <sup>d</sup> Vefakarlık, katkı ve profesyonel saygı tek bir faktöre ve etki, görev performansı ve bağlamsal performans ayrı bir faktöre toplanmıştır. <sup>e</sup> Katkı ve profesyonel saygı bir faktöre ve etki, vefakarlık, görev performansı ve bağlamsal performans ayrı Ayrıca, analizimize lider üye etkileşiminin dört boyutu tek bir faktöre indirgeyerek devam bir faktöre toplanmıştır. <sup>f</sup> Etki, katkı, vefakarlık, profesyonel saygı, görev performansı ve bağlamsal performans ayrı ayrı faktörlerde toplanmıştır.

edilmiştir. Lider-üye etkileşimi, görev performansı ve bağlamsal performans değişkenlerini çıkarılan varyans (AVE) değerleri sırasıyla .74, .58 ve .60 arasında değiştiğini ve .50 kesme değerinin çok üzerinde olduğunu gösterdi (Hair vd., 2010). Benzer şekilde, sırasıyla .97, .91 ve .91 olan bileşik güvenilirlik (CR) değerleri, önerilen .70 değerinin üzerindeydi (Nunnally, 1978).

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Tablo2. Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

	Ort.	Sd	1	2	3	4	5
Düzey-1 Değişkenleri							
Cinsiyet	.33	.47	-				
Yönetici ile Çalışma Süresi	2.22	1.81	.16*	-			
Lider-Üye Etkileşimi	3.67	.91	-.09	.05	(.95)		
Görev Performansı	4.10	.71	.01	.00	.27**	(.93)	
Bağlamsal Performans	4.15	.73	-.02	.00	.34**	.80**	(.92)
Düzey-2 Değişkenleri							
Takım Büyüklüğü	18.25	8.32					
Takım Lider-Üye Etkileşimi	5.09	6.33	.08				
Lider-Üye Etkileşim Farklılaştırılması	.85	.29	.09	.18**			

Not. Notlar: Bireysel düzeydeki ölçümler için, n = 228, grup düzeyindeki ölçümler için n = 40. İki kuyruklu test, bireysel düzeydeki güvenilirlik tahminleri parantez içinde rapor edilir.\* p < .05, \*\* p < .01 (iki-kuyruklu).

Bu analizler sonucunda, değişkenler arasında yakınsak geçerlilik mevcuttur. Bundan dolayı, hipotezlerimizi modelleri kullanarak test etmeye karar verilmiştir.

Tablo 2’de gösterildiği üzere, birey düzeyinde cinsiyet ve yönetici ile çalışma süresi pozitif ilişkilidir ( $r = .16$ ;  $p < .05$ ) ve lider-üye etkileşimi ile görev performansı ( $r = .27$ ;  $p < .01$ ) ve bağlamsal performans pozitif ilişkilidir ( $r = .34$ ;  $p < .01$ ). Takım düzeyinde, grubun lider-üye etkileşimi ve lider-üye etkileşimi farklılaşması arasında pozitif ilişki bulunmaktadır ( $r = .18$ ;  $p < .01$ ).

H1 ve H2 hipotezlerinde, takım düzeyinde lider-üye etkileşimi farklılaşmasının, bireysel düzeydeki lider-üye etkileşimin görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki olumlu etkiyi zayıflatacağını tahmin etmektedir. H1 hipotezini doğrulamak için üç aşama bulunmaktadır. Birinci aşamada, bireysel düzeydeki lider-üye etkileşimi görev performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bulunmaktadır ( $\gamma = .17$ ,  $p < .01$ ). İkinci aşamada, bireysel düzeyde lider-üye etkileşimi ile pozitif ( $\gamma = .28$ ,  $p < .05$ ) ve grup düzeyinde lider-üye etkileşimi farklılaşmasını negatif düzeyde ( $\gamma = -.47$ ,  $p < .05$ ) anlamlı bir etkiye sahiptir. Model 2’de bireysel düzeyde lider üye etkileşimi ile grup düzeyinde lider-üye etkileşimi farklılaşmasının çapraz etkileşiminin görev performansını zayıflattığı tespit edilmiştir ( $\gamma = -.86$ ,  $p < .01$ ). Buradan hareketle, H1 hipotezi desteklenmiştir.

H2 hipotezini doğrulamak için üç aşama bulunmaktadır. Birinci aşamada, bireysel düzeydeki lider-üye etkileşiminin görev performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi bulunmaktadır ( $\gamma = .20$ ,  $p < .001$ ). İkinci aşamada, bireysel düzeyde

lider-üye etkileşimi ile pozitif ( $\gamma = .29, p < .05$ ) ve grup düzeyinde lider-üye etkileşimi farklılaşmasını negatif düzeyde ( $\gamma = -.44, p < .05$ ) anlamlı bir etkiye sahiptir. Model 2’de bireysel düzeyde lider üye etkileşimi ile grup düzeyinde lider-üye etkileşimi farklılaşmasının çapraz etkileşimin görev performansını zayıflattığı tespit edilmiştir ( $\gamma = -.79, p < .01$ ). Buradan hareketle, H2 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 3. Bireysel Sonuçların Hiyerarşik Doğrusal Modelleme (hlm) Analizi

Görev Performansı					Bağlamsal Performans			
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
Düzey 1								
Kesişim	3.55***	.24	3.55***	.46	3.44***	.24	3.48***	.46
Cinsiyet	.08	.09	.05	.09	.05	.09	.03	.09
Yöneticiyle çalışma süresi	-.01	.02	-.01	.02	-.01	.02	-.01	.02
Lider-üye etkileşimi	.17**	.05	.28*	.11	.20***	.05	.29*	.11
Düzey 2								
Takım Büyüklüğü	-.01	.01	-.01	.01	-.01	.01	-.01	.01
Lider-üye etkileşimi ort.			.79*	.30			.71*	.29
Lider-üye etkileşimi farklılaşması			-.47*	.22			-.44*	.22
Çapraz etkileşim								
LÜE*LÜE fark.			-.86**	.30			-.79**	.28
Sapmalar	449.919		411.988		451.630		425.318	

Not. 40 grupta N = 228. Standartlaştırılmamış katsayılar rapor edilir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Lider-üye etkileşimi kuramı, geleneksel olarak liderlerin aynı çalışma grubundaki çeşitli üyelerle farklılaştırılmış karşılıklı ilişkiler geliştirme eğiliminde olduğunu ileri sürmüştür ve bu da lider-üye etkileşiminin yalnızca bireysel ve ikili düzeyde değil, aynı zamanda takım düzeyinde yani lider-üye etkileşimi farklılaşması ve birey düzeyinde ele alınması gerektiğini öne sürmektedir (Henderson vd., 2009). Özellikle, bireysel lider-üye etkileşimi, çalışanların yöneticiyle ilişkilerini (dikey ilişkiler) netleştirmede önemli olduğu



gibi, çalışanların takım içi ya da takımlar arası durumlarını (yatay ilişkileri) anlamalarına da yardımcı olmak açısından da eşit derecede önemlidir.

Çalışmamızda lider-üye etkileşimi ile görev performansı ( $r = .27$ ;  $p < .01$ ) ve bağlamsal performans pozitif ilişkilidir ( $r = .34$ ;  $p < .01$ ). Takım düzeyinde, grubun lider-üye etkileşimi ve lider-üye etkileşimi farklılaşması arasında pozitif ilişki bulunmaktadır ( $r = .18$ ;  $p < .01$ ). Bireysel düzeydeki lider-üye etkileşiminin görev performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi bulunmaktadır ( $\gamma = .17$ ,  $p < .01$ ). Yine bireysel düzeyde lider-üye etkileşimi ile pozitif ( $\gamma = .28$ ,  $p < .05$ ) ve grup düzeyinde lider-üye etkileşimi farklılaşmasının negatif düzeyde ( $\gamma = -.47$ ,  $p < .05$ ) anlamlı bir etkiye sahiptir. Bireysel düzeyde lider üye etkileşimi ile grup düzeyinde lider-üye etkileşimi farklılaşmasının çapraz etkileşimin görev performansını zayıflattığı tespit edilmiştir ( $\gamma = -.86$ ,  $p < .01$ ). Araştırmaya konu edilen tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Le Blanc ve Gonzalez Roma'nın yaptığı çalışmada (2012), orta öğretim için Hollanda'daki yedi okuldan 38 öğretmen takımı seçilmiştir. Takımların lider-üye etkileşimi kalite medyanı takım performansı ile anlamlı olarak pozitif yönde ilişkilidir ( $\beta = .48$ ;  $p < .05$ ). Ayrıca, takımların LMX farklılaşması ve takımların lider-üye etkileşimi kalite medyanının etkileşim terimi de istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\beta = -.23$ ;  $p < .05$ ). Yine Chiniara ve Bentein yaptıkları çalışmada (2018), yüksek teknoloji ürünler tasarlayan ve üreten büyük bir Kuzey Amerika şirketindeki 403 çalışan ve 130 ekibi lider-üye ilişkisi kalitesinde düşük farklılaşma algılandığında ekip uyumunu, ekip görev performansını ve örgütsel vatandaşlık davranışını incelemişlerdir. Algılanan lider-üye farklılaşması, takım uyumu ile anlamlı ve negatif olarak ilişkilidir ( $r = -0.58$ ,  $p < 0.001$ ). Takım uyumu, performansın her iki bileşeni olan takım görev performansı ( $r = 0.20$ ,  $p < 0.05$ ) ve örgütsel vatandaşlık davranışı ( $r = 0.34$ ,  $p < 0.01$ ) ile önemli ölçüde ilişkili bulunmuştur. Yapılan çalışmalarda aslında genellikle bireysel düzeydeki lider-üye etkileşimi ve çıktılarına odaklanılmıştır. İstisna çalışmalarda ise farklılaştırılmış etkileşimin var olan kaliteli bireysel lider-üye etkileşimini olumsuz etkileyebileceği üzerinde durulmuştur. Bundan dolayı, bu çalışmada özellikle takım ilişkilerinin farklılaştırılmasıyla birlikte takımın performansının artacağı fakat bireysel lider-üye etkileşimi ve bireysel performans arasındaki düzenleyici etkiden dolayı aslında bireysel performansta düşüşlere neden olacağı teorik anlamda çalışmanın alana katkısını ortaya koymaktadır.

Araştırmamızın sahip olduğu kısıtlardan ilki, toplanan verilerin çalışan gruplarının birbirleriyle daha az etkileşimde olduğu çağrı merkezi çalışanları olmasıdır. Belki sahada birlikte, sürekli iletişim ve etkileşim halinde olmak durumunda kalan çalışan grupları üzerinde araştırma yapılabilseydi, daha farklı sonuçlar elde edilebilirdi. İkinci kısıt ise, veriler belli bir zaman diliminde gerçekleştirilmiştir. Lider-üye etkileşimi farklılaştırılmasının zaman içinde nasıl bir gelişme gösterdiği boylamsal olarak araştırılabilir.

Araştırmanın alana katkısı, bireysel düzeyde lider üye etkileşiminin görev ve bağlamsal performansla ilişkisinde lider-üye etkileşimi farklılaşmasının düzenleyici etkide olduğudur. Bütünyle ulusal literatürde neredeyse yok denecek kadar takım düzeyinde lider-üye etkileşimi farklılaştırılması üzerinde

durulmamış, çokça lider-üye etkileşimi bireysel ve örgütsel çıktılarla ilişkilendirilmiştir. Bu açıdan bakıldığında çalışmanın örgütsel davranış literatürüne teorik olarak katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Gelecek araştırmalarda üzerinde durulması önerilen önemli konuları iki boyutta değerlendirmek mümkündür. İlk olarak hem bireysel düzeyde hem de takım düzeyinde ilişkisel lider-üye etkileşimi incelenerek araştırmalara dâhil edilmelidir. İkinci olarak ulusal literatürde çok az üzerinde durulmuş olan lider-üye etkileşimi farklılaştırılmasının bireyler ve örgütler açısından doğuracağı farklı kritik sonuçları üzerinde çalışılmalıdır. Bu bağlamda dönüştürücü liderlik, hizmetkâr liderlik, örgütsel bağlılık, işe devamsızlık, üretkenlik, verimlilik gibi etkilerine de bakılması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aiken, L. S., West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Sage Publications, London.
- Anton, J. (1996). *Call Center Management by the Numbers*, Santa Maria: Press on Regardless.
- Bauer, T. N. & Green, S. G. (1996). Development of a Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538–1567. doi: 10.2307/257068
- Bauer, D. J., & Curran, P. J. (2005). Probing Interactions in Fixed and Multilevel Regression: Inferential and Graphical Techniques. *Multivariate Behavioral Research*, 40(3), 373–400. doi:10.1207/s15327906mbr4003\_5
- Berdicchia, D., (2015). The Relationship Between LMX and Performance: The Mediating Role Of Role Breadth Self Efficacy And Crafting Challenging Job Demands. *Electronic Journal Of Management*, 1, 1-28.
- Bliese, P. D. (2000). *Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis*. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* 349–381.
- Bliese, P. D. (2002). Multilevel random coefficient modeling in organizational research: Examples using SAS and S-PLUS. In F. Drasgow & N. Schmitt (Eds.), *The Jossey-Bass business & management series. Measuring and analyzing behavior in organizations: Advances in measurement and data analysis*, 401–445.
- Boies, K., & Howell, J. M. (2006). Leader-member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 246–257. doi:10.1016/j.leaqua.2006.02.004
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2009). Relative Deprivation Among Employees in Lowerquality Leader-Member Exchange Relationships. *The Leadership Quarterly*, 20, 276–286. doi:10.1016/j.leaqua.2009.03.001
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. *Personnel Selection In Organizations*, 71-98.

- Borman, W. C. (2004). The Concept of Organizational Citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238-241.
- Breevaart K., Bakker, A. B., Demerouti, E. & van den Heuvel, M. (2015). Leader-Member Exchange, Work Engagement, and Job Performance. *Journal Of Managerial Psychology*, 30(7). doi:10.1108/jmp-03-2013-0088
- Chan, S.C.H. & Mak, W. (2012). Benevolent Leadership and Follower Performance: The Mediating Role of Leader-Member Exchange (LMX). *Asia Pacific Journal Management*, 29(2), 285-301. doi:10.1007/s10490-011-9275-3
- Chiaburu D.S., Smith T.A., Wang, J. & Zimmerman, R.D. (2014). Relative Importance of Leader Influences for Subordinates' Proactive Behaviors, Prosocial Behaviors, and Task Performance A Meta-Analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 13, 70-86.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 333-345. doi:10.1016/j.leaqua.2017.05.002
- Clarke, N. & Mahadi, N. (2016). Differences Between Follower and Dyadic Measures of LMX As Mediators of Emotional Intelligence And Employee Performance, Wellbeing, and Turnover Intention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-12.
- Dansereau F., Graen G. B. & Haga WJ. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations: Alongitudinal Investigation of The Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78. doi: 10.1016/0030-5073(75)90005-7
- De Ruyter, K. O., Wetzels, M., & Feinberg, R. (2001). Role stress in call centers: Its effects on employee performance and satisfaction. *Journal of interactive marketing*, 15(2), 23-35. doi:10.1002/dir.1008
- Detert, J. R., Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *The Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. doi:10.2307/20159894
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634. doi:10.5465/amr.1986.4306242
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759. doi:10.1177/0149206311415280
- Erdogan, B. & Bauer, T. N. (2010a). Differentiated Leader-Member Exchanges: The Moderating Role of Justice Climate. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-6. doi:10.5465/ambpp.2010.54492402
- Erdogan, B. & Bauer, T. N. (2010b). Differentiated Leader-Member Exchanges: The Buffering Role of Justice Climate. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1104-1120. doi: 10.1037/a0020578

- Furst, S. A., & Cable, D. M. (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 453–462. doi:10.1037/0021-9010.93.2.453
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827–844. doi:10.1037/0021-9010.82.6.827
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254–275. doi:10.1006/jvbe.1998.1682
- Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). *A Role Making Model in Formal Organizations: A Developmental Approach*. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*, 143–165. Kent, OH: Kent State Press.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development Of Leader-Member Exchange (LMX) Theory Of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. doi:10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Griffin, M. A., Neal, A. & Parker, S., K., (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior In Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. doi:10.2307/20159857
- Gürbüz, S. ve Ayhan, Ö. (2017). Liderle Yakın Olmanın Dayanılmaz Hafifliği: Lider-Üye Etkileşimi, Görev Performansı, Tecrübe ve Terfi Edebilirlik Arasındaki İlişkilerin Testi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 32(80), 1–15
- Hair, J., Black, W.C., Babin, B. J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Edition). NJ:Prentice-Hall Publication.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2009). Leader-Member Exchange and Empowerment: Direct and Interactive Effects on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 371–382. doi:10.1016/j.leaqua.2009.03.006
- Harris, T. B., Li, N., & Kirkman, B. L. (2014). Leader-member exchange (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX's influence on OCB and turnover intention. *The Leadership Quarterly*, 25, 2, 314–328. doi:10.1016/j.leaqua.2013.09.001
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX Differentiation: A Multilevel Review and Examination of Its Antecedents And Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 517–534. doi:10.1016/j.leaqua.2009.04.003
- Hooper D.T. & Martin R. (2008). Beyond Personal Leader-Member Exchange (LMX) Quality: The Effects of Perceived LMX Variability on Employee Reactions. *Leadership Quarterly*, 19, 20–30. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.12.002
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cut-off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55.

- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader–Member Exchange and Citizenship Behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 269–277. doi:10.1037/0021-9010.92.1.269
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees’ Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368–384. doi:10.5465/20159587
- Jawahar, I. M., Meurs, J. A., Ferris, G. R. & Hochwarter, W. A. (2008). Self-Efficacy and Political Skill as Comparative Predictors of Task and Contextual Performance: A Two-Study Constructive Replication. *Human Performance*, 21(2), 138–157. doi:10.1080/08959280801917685
- Jawahar, I. M., & Ferris, G. R. (2011). A Longitudinal Investigation of Task and Contextual Performance Influences on Promotability Judgments. *Human Performance*, 24(3), 251–269. doi:10.1080/08959285.2011.580806
- Lai, J. Y. M., Chow, C. W. C., & Loi, R. (2016). The Interactive Effect of LMX and LMX Differentiation on Followers’ Job Burnout: Evidence From Tourism Industry in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–27. doi:10.1080/09585192.2016.1216875
- Law, K. S., Wang, H. & Hui, C. (2009). Currencies of Exchange and Global LMX: How They Affect Employee Task Performance And Extra-Role Performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(4), 625–646. doi:10.1007/s10490-009-9141-8
- Le Blanc, P. M., & González-Romá, V. (2012). A team level investigation of the relationship between Leader–Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 534–544. doi:10.1016/j.leaqua.2011.12.006
- Lee, K., & Chae, Y. J. (2017). LMX Differentiation, Diversity, and Group Performance. *Career Development International*, 22(2), 106–123. doi:10.1108/cdi-11-2015-0154
- Liao, H., Liu, D., & Loi, R. (2010). Looking at Both Sides of the Social Exchange Coin: A Social Cognitive Perspective on the Joint Effects of Relationship Quality and Differentiation on Creativity. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1090–1109. doi:10.5465/amj.2010.54533207
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader–Member Exchange: An Empirical Assessment Trough Scale Development. *Journal of Management*, 24, 43–72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. & Wayne, S. J. (1997). Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential For The Future, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J. & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-Member Exchange, Differentiation, and Task Interdependence: Implications for Individual And Group Performance, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 723–746. DOI: 10.1002/job.409
- Ma, L., & Qu, Q. (2010). Differentiation in leader-member exchange: A hierarchical linear modeling approach. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 733–744. doi:10.1016/j.leaqua.2010.07.004

- Manata, B. (2019). The Effects of LMX Differentiation on Team Performance: Investigating the Mediating Properties of Cohesion. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 154805181984279. doi:10.1177/1548051819842792
- Martin, R., Epitropaki, O., Thomas, G., & Topakas, A. (2010). A Critical Review of Leader-Member Relationship (LMX) Research: Future Prospects and Directions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25: 61-91.
- Martin, R., Thomas, G., Legood, A. & Russo, S. D. (2017). Leader-Member Exchange (LMX) Differentiation and Work Outcomes: Conceptual Clarification and Critical Review, *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 151-168. doi:10.1002/job.2202
- Mcdonald, D. & Smith, A. (1995). A Proven Connection. *Compensation & Benefits Review*, 27, 1: 59-64.
- Naidoo, N. J., Scherbaum, C. A., Goldstein, H. W. & Graen, G. B. (2010). A Longitudinal Examination of the Effects of LMX, Ability, and Differentiation on Team Performance. *J Bus Psychol* (2011) 26:347-357. doi 10.1007/s10869-010-9193-2
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J. & Brenner, S.-O. (2008). The Effects of Transformational Leadership on Followers' Perceived Work Characteristics and Psychological Well-Being: A Longitudinal Study. *Work & Stress*, 22(1), 16-32. doi:10.1080/02678370801979430
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412-1426. doi:10.1037/a0017190
- Nunnally, J. C. (1978). *An Overview of Psychological Measurement*. Clinical Diagnosis of Mental Disorders, 97-146.
- Özdevecioğlu M, Kanıgür S (2009) Çalışanların İlişki Ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(16), 53-82.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P., & Lee, J. Y. (2003). The mismeasure of man (agement) and its implications for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 615-656.
- Raudenbush, S., Bryk, A., Cheong, Y. F., Congdon, R., du Toit, M. (2004). *HLM 6: Hierarchical Linear and Nonlinear Modeling*. United State of America.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on The Effects of A Leadership İntervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436. doi:10.1037/0021-9010.69.3.428
- Shusha, A., (2013). The Mediating Role of Leader-Member Exchange in the Relationship between Transformational Leadership and Job performance. *European Journal of Business and Management*, 5(8), 157-164.
- Sui, Y., Wang, H., Kirkman, B. L., & Li, N. (2015). Understanding The Curvilinear Relationships between LMX Differentiation and Team Coordination and Performance. *Personnel Psychology*, 69(3), 559-597. doi:10.1111/peps.12115

- Şahin, F. (2018). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277 - 288.
- Tekin, E. (2018). Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 343-363.
- Uhl-Bien, M., Graen, G. B., & Scandura, T. A. (2000). Implications of Leader-Member Exchange (LMX) for Strategic Human Resource Management Systems: Relationships As Social Capital For Competitive Advantage. *Research In Personnel And Human Resources Management*, 18, 137-185.
- Ünlü O. ve Yürür S. (2011) Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma. 37, 183-207.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment And Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487-499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.487>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Wheelan, S. A. (2009). Group Size, Group Development, and Group Productivity. *Small Group Research*, 40(2), 247-262. doi:10.1177/1046496408328703
- Van Yperen, N.W., Berg, A.E. & Willering, M.C. (1999). Towards A Better Understanding of the Link between Participation in Decision-Making and Organizational Citizenship Behaviour: A Multilevel Analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 377-392. doi:10.1348/096317999166734
- Vidyarthi, P.R., Liden, R. C., Anand, S., Erdogan, B. & Ghosh, S. (2010). Where Do I Stand? Examining the Effects of Leader-Member Exchange Social Comparison on Employee Work Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 849-861. doi:10.1037/a0020033
- Zhang, Z., Waldman, D. A., & Wang, Z. (2012). A Multilevel Investigation Of Leader- Member Exchange, Informal Leader Emergence, And Individual And Team Performance. *Personnel Psychology*, 65(1), 49-78. Doi:10.1111/J.1744-6570.2011.01238.X

## KAMU KURUMLARINDA YÖNETİCİ DESTEĞİ VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: ERZİNCAN İLİ ÖRNEĞİ

Murat BAŞ<sup>1</sup>  
Fatma YILMAZ<sup>2</sup>

### Özet

Bu araştırmanın amacı; Erzincan ilinde kamu kurumlarında görev yapan çalışanların yönetici desteği algılarını ve iş performansı davranışlarını inceleyerek bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamaktır. Bu amaç doğrultusunda; Türkiye’de Erzincan ilinde bir araştırma gerçekleştirilmiş ve İl Kültür Müdürlüğü, Göç İdaresi ve Devlet u İşleri’ndeki personel ile yüz yüze görüşülerek anket yöntemiyle 253 veri elde edilmiştir. Elde edilen bu veriler Amos 22 ve SPSS 22 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler güvenilirlik, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon ve yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir. Gerçekleştirilen korelasyon analizi ve yapısal eşitlik analizi sonucunda, yönetici desteği ile iş performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Yönetici desteği algısı arttıkça iş performansı artmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetici Desteği, İş Performansı, Kamu Kurumları

## THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGER SUPPORT AND BUSINESS PERFORMANCE IN PUBLIC INSTITUTIONS: CASE OF ERZİNCAN

### Abstract

The purpose of this research; To determine whether there is a meaningful relationship between these variables by examining the perceptions of executive support and job performance behavior of employees working in public institutions in Erzincan. In accordance with this purpose; A survey was carried out in Erzincan in Turkey and the Provincial Directorate of Culture, State Administration and Immigration u the survey method face to face with the Apostles 253 staff data were obtained. These data obtained were analyzed using Amos 22 and SPSS 22 programs. The data were tested with reliability, confirmatory factor analysis, correlation and structural equation modeling. As a result of the reliability analysis carried out, it was determined that the scales used in the research have high internal consistency. As a result of the correlation analysis and structural equation analysis, a positive significant relationship was found between executive support and job performance. As the perception of executive support increases, job performance increases.

**Keywords:** Executive Support, Job Performance, Public Institutions,

## GİRİŞ

İşletmelerde rekabet avantajı sağlayabilmede gereksinim duyulan en önemli unsurlardan olan işgörenler, kurumların hedef ve amaçlarına ulaşabilmelerinde ve devamlılıklarına etki edebilmektedir. Çalışanların yüksek seviyede iş performansı sergileyebilmeleri işletmelerin sürekliliği ve rekabet edebilirliği

<sup>1</sup> Dr. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, [murat.bas@erzincan.edu.tr](mailto:murat.bas@erzincan.edu.tr)

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, [ffatmaayilmaz@gmail.com](mailto:ffatmaayilmaz@gmail.com)



açısından önemlidir. Çalışanların iş performansının arttırılmasında yönetici desteğinin var olması da oldukça önem arz etmektedir.

Yönetici desteği kavramı, yöneticilerin işgörenlere karşı yardımsever, samimi davranmaları ve mevcut deneyimlerinden yararlanabilmeleri adına gerekli olan özverinin davranışlara yansıtılmasıdır. Bu yapıdaki yöneticiler çoğu zaman alacakları kararlarda işgörenleri de düşünerek hareket etmektedirler. Bu gibi tutumlar karşılığında işgörenlerin duygusal emek örgüte ve yöneticilerine bağlılıkları artmaktadır (Pekdemir vd. 2013). Yönetici desteği, yöneticilerin işgörenlere yönelik sosyal açıdan duygusal anlamda alaka gösterilmesi ve iyi niyetli biçimde davranılması şeklinde tanımlanmaktadır (Pearce vd., 1994). İş performansı kavramı, işgörenlerin gerçekte ne yaptıklarıyla görevlerinde ne yapmaları gerekli olduğuna ilişkin beklentileri arasındaki ilişkinin nicel ya da nitel olarak ifadesidir (Çalışkan, 2018). Çalışanlardan beklenen iş performansının meydana gelmesi, genel olarak çalışanların yöneticileri tarafından yönlendirilmelerine ve motive edilmelerine bağlıdır. İlgili yazında yönetici desteği ve iş performansı kuruma katkı sağlayan unsurlar olarak görülmektedir. Bu çalışmanın temel amacı; yönetici desteğinin iş performansı üzerindeki ilişkinin araştırılmasıdır. Araştırma Erzincan ilindeki çeşitli kamu kurumlarında anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin konuyu ölçebilmede güveniler olduğu, katılımcıların gerçek düşünceleri ile yanıt verdikleri varsayılmasının yanında araştırmanın tek bir ilde gerçekleştirilmiş olması kısıt oluşturmaktadır.

Yönetici desteğinin iş performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesinin amaçlandığı bu çalışmada, bu durumun belirlenmesi, bu değişkenler arasındaki ilişkilerin anlaşılmasına, yöneticiler ve çalışanlar açısından performansa yönelik kararların alınmasına katkı sağlayacaktır. Kamu kurumlarında yönetici desteği ve iş performansı arasındaki ilişkiye yönelik yapılan bu çalışmanın bundan sonra yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bunun yanında özel sektörde gerçekleştirilmiş çalışmalar ile karşılaştırılarak kamu ve özel sektörde yönetici desteği ve iş performansı karşılaştırmalarının yapılabilmesi açısından da literatüre katkı sağlar niteliktedir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Yönetici Desteği

Yönetici desteği, yöneticilerin çalışanlara gösterdikleri değerler, teşvikler ve desteklerin çalışanlar tarafından ne derece hissedildiğini (Babin ve Boles, 1996: 60) ve çalışanların ilk amirleri tarafından görülen desteğin algı şeklini ifade etmektedir (Yoon ve Lim, 1999: 925). Yönetici desteği ile işgörenlerin verimlilikleri, motivasyonları ve iş doyumları olumlu yönde artarken yönetici desteğinin olmaması işgören ve yöneticiler arasında çatışma, memnuniyetsizlik ve işgörenlerin kendilerini açıkça ifade edememelerine gibi sorunları meydana getirebilmektedir (Pekdemir vd. 2013: 90). Yönetici desteği ayrıca, yöneticilerin işgörenlerin fikir, düşünce, hedef ve amaçlarını önemsemeleri ve onların mutluluklarıyla ilgilenmeleri şeklinde ifade edilmektedir (Rhoades vd., 2001: 825).

Destekleyici yöneticiler, işgörenlerin daha iyi performans gösterebilmeleri amacıyla onların gereksinimlerini karşılayan ve onlara değer veren kişilerdir (Bhanthumnavin, 2003: 79). Yöneticilerin gösterdikleri etkili destek, işgörenlerin iş memnuniyetlerini arttırarak stresin etkilerini azaltmakta ve çalışanlar için daha kaliteli bir çalışma ortamı sunmaktadır (Yang vd., 2015: 2). Bhanthumnavin (2000) yönetici desteğini bilgisel, maddi ve duygusal anlamda ele almaktadır. Bilgisel anlamda yönetici desteği; işe ait konulara odaklanılan ve işgörenlerin verimlilik seviyesini arttırabilmek amacıyla gereken ödül-ceza, işe ilişkin bilgi ve beceriler, takdir, rehberlik etme ve geri bildirim ifade etmektedir. Maddi anlamda yönetici desteği; yardım, mal ve finansal yardımı, teçhizat, kaynak, zaman, servis hizmetleri konularını ifade etmektedir. Duygusal anlamda yönetici desteği; iş motivasyonu, grup çalışması ve kaliteli iş ortamlarının sağlanmasında önemli bir rol üstlenmektedir.

Yönetici desteği işletmelerde istenmeyen bazı durumların önüne geçerek işgörenler olumlu çıktılar sağlamaktadır. Yöneticilerin desteği ile devamsızlık, işten ayrılma niyeti, iş stresi ve tükenmişlik gibi olumsuz durumların meydana gelmesini önleyebilmekte ya da en aza indirilmesine destek olmaktadır. Bu bağlamda işletmelere ilave yük getirecek maliyetler en aza indirebilmektedir (Göktepe, 2017: 32).

Yöneticiler işgörelere becerilerini geliştirebilmeleri için onlara gereken imkanları sağlamalı, kariyer gelişimleri için desteklemeli, problemlerin çözülmesinde yardımsever ve yol gösterici olmalıdırlar. Bu şekilde yöneticileri tarafından desteklenen işgörelerin beklentileri karşılanmakla, sağlıklı bir biçimde ve hevesle çalışabilecekleri bir iş ortamı sayesinde işletmeye yönelik duygu ve düşünceler de olumlu yönde etkilenecek işgörelerin performansları da artacaktır (Kerse vd., 2016: 104). Yönetici desteğiyle kurum içinde çalışanların performanslarının artması ve kuruma yönelik duyulan düşüncelerin olumlu biçimde olması hedeflenmektedir. Araştırmalara göre yönetici desteği ve performans arasında olumlu bir ilişki söz konusudur (Emhan vd., 2013: 57).

### **İş Performansı**

İş performansı, işgörelerin kurum hedeflerine katkıda bulunması, ölçülebilir davranışlar, eylemler ve bunların sonuçları olarak tanımlanmaktadır (Viswesvaran ve Ones, 2000) ve işgörelerin belirli sürelerde örgütün hedeflerine ulaşabilmesinde katkıda bulunan çeşitli hizmet ve davranış şekilleri biçiminde nitelendirilebilmektedir (Borman vd., 2003: 39). Temel anlamda iş performansı, işletmelerin hedef ve amaçları doğrultusunda işgörelerin davranışlarını içerdiğinden hem işgörelerin hem de işverenlerin başarıları için önemlidir (Erkan vd., 2016: 217).

İş performansı, işgörelerin işlerinin ne kadar iyi gerçekleştirdiği ile alakalıdır ve genellikle bir işgörelinin kendisine verilen iş görevlerini yerine getirmesinin haricinde bir değerlendirmesidir (Sykes ve Venkatesh, 2017: 919). Çalışanlar kendi gereksinimleri doğrultusunda işletme içerisinde sorumluluk ve görev üstlenmek istemektedirler. Bu isteklere ulaşırken harcanan çaba zaman iş performansını ifade etmektedir (Barutçugil, 2002: 40). Ayrıca örgütlerin hedef ya da amaçlarına en üst düzeyde ulaşabilmeleri amacıyla belirlenmiş kurallar

çevresinde ve iş koşullarına uyan bir durumda işgörenlerin üzerlerine düşen sorumluluklardır (Doğan ve Özdevecioğlu, 2009: 171). Bunun yanında iş performansı işgörenlerin görevlerini ne derecede iyi yaptıkları, almış oldukları inisiyatif ve problem çözmede gösterilen becerilerden oluşan çok boyutlu bir yapı biçiminde duygusal emek ifade edilebilmektedir (Rothmann ve Coetzer 2003: 68). İş performansı kavramı; kurumların hedefleriyle ilgili olan ve çalışanların bireysel kontrolünde bulunan davranışlardan oluşmaktadır. İş performansı zaman içerisinde değiştiğinden dinamikdir ve tek bir sonucu olmadığından çok boyutlu biçimde tanımlanmıştır. İş performansı davranışsaldır, bunun sebebi performansın dışavurumudur. İşletmeler amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için bütün faaliyetler ve davranışlar dikkate alınmaktadır. çalışanlar amaçlarını gerçekleştirmede engelleyici veya yardımcı birtakım davranışları benimseyebilmektedirler ancak bu davranışların iş performansları üzerinde etkisi bulunmamaktadır (Barutçugil, 2014: 129). İş performansı işgörenlerin bir parçası olduğu ya da tamamen kendilerinin gerçekleştirdiği, örgütsel amaçlarla ilişkili olan ve bu amaçlara katkıda bulunan, ölçülebilir hareket, eylem ve çıktılarıdır (Viswesvaran ve Ones, 2000: 2016).

Motowidlo ve Borman'a göre iş performansı kişisel olarak sıklıkla bağlamsal ve görev performansı olarak iki alt boyutta ele alınmaktadır. Görev iş performansı; işletmeler tarafından önceden belirlenmiş olan görev ve sorumlulukları çalışan kişilerin yerine getirmesi biçiminde ifade edilmektedir. Bağlamsal iş performansı; işletmelerin hızlandırdıkları görev ve iş sürelerini kişisel olarak sosyal ve psikolojik ortamı biçimlendiren çabalar şeklinde ifade edilmektedir (Fındıklı, 2016: 40). Görev performansı, çalışanların kendilerine verilen görevleri hangi derecede iyi bir biçimde tamamlayabildikleri ya da tamamlayamadıklarıyla ilgilenmekte; bağlamsal performans çalışanların kendilerine verilen işleri dışında kalan diğer görevlere kendi istekleriyle katılım göstermeleri, takım çalışmalarına dahil olmaları, kurallara uymaları ve işletmelerin hedef ve amaçlarını benimseyen davranışlara sahip olması durumuyla açıklanmaktadır (Doğan, 2018: 29-30).

Verimli ve etkili bir biçimde çalışarak belirlenmiş amaçlara ve başarılı iş sonuçlarına ulaşmada, sahip olunan insan kaynağının performans düzeyi oldukça önemlidir (Beğenirbaş ve Turgut, 2014: 137). Günümüzde işletmelerin belirli bir seviyenin üzerine çıkabilmesi, ortalamanın üzerinde kazanç sağlayabilmeleri, belirlenen hedef ve amaçlara ulaşabilmeleri, rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri, işgörenlerin yüksek performans sergilemeleriyle gerçekleştirebilmektedir (Youndt ve Snell, 2004). İş ortamlarında performansın beklenen seviyede olabilmesi işletmelerin sürekliliklerini sağlayan önemli bir etkidir (McShane ve Glinow 2016: 27). Yönetici desteği algısı arttıkça işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları artmakta ve işgörenler işlerine daha fazla önem vermekte dolayısıyla performans seviyeleri de artmaktadır (Emhan vd. 2013: 57). İşletmelerde işgörelere yönelik yönetici desteğinin iş performansını arttırdığı varsayımına dayanarak H<sub>1</sub> hipotezi oluşturulmuştur.

H<sub>1</sub>: Yönetici desteği iş performansını pozitif yönde etkilemektedir.

## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### Araştırma Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini Erzincan’da bulunan İl Kültür Müdürlüğü, Göç İdaresi ve DSİ (Devlet Su İşleri) kamu kurumları oluşturmaktadır. Erzincan İl Kültür Müdürlüğü, Göç İdaresi ve DSİ’de yaklaşık 500 çalışan bulunmaktadır. Araştırmada tesadüfı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu kapsamda evren 500 ve %95 güven aralığının da 217 olarak tespit edilmiştir (Ural ve Kılıç, 2005:43). Erzincan İl Kültür Müdürlüğü, Göç İdaresi ve DSİ’de çalışanlara Kasım 2020-Ocak 2021 tarihleri arasında 280 anket dağıtılmıştır. Ancak anket uygulamasında hatalı ve eksik olan anketler elendikten sonra, 253 anket analize tabi tutulmuştur. Ankete katılan çalışanların demografik özelliklerine ait bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1:** Demografik Özellikler

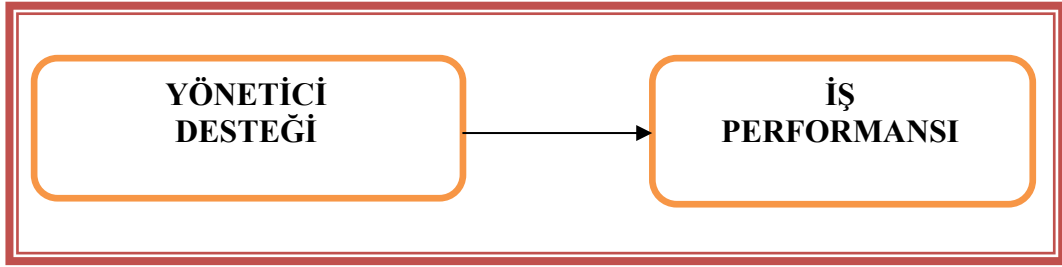
Özellikler	Kategoriler	Frekans (N)	Yüzde (%)
Yaş	18-26	31	12,3
	27-35	89	35,2
	36-44	71	28,1
	45 yaş ve üstü	62	24,4
Cinsiyet	Kadın	83	32,8
	Erkek	170	67,2
Medeni Durum	Evli	179	70,8
	Bekâr	74	29,2
Eğitim Durumu	İlköğretim	20	7,9
	Lise	82	32,4
	Önlisans	29	11,5
	Lisans	102	40,3
	Lisans üstü	20	7,9
Çalışma Süresi	1-5 yıl	40	15,8
	6-10 yıl	60	23,7
	11-20	64	25,3
	21 yıl ve üstü	89	35,2

### Araştırmanın Ölçekler

İşgören performansı ölçeği, Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Çöl (2008) tarafından yapılan 4 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Algılanan yönetici desteği ölçeği Karasek (1985) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Kula (2011) tarafından yapılan 7 ifadelik ölçektir. Cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

**Araştırmanın Modeli**

Araştırmanın modeli şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırma modeli dahilinde H<sub>1</sub> hipotezi oluşturulmuştur:

H<sub>1</sub>: Yönetici desteği iş performansını pozitif yönde etkilemektedir.

**BULGULAR**

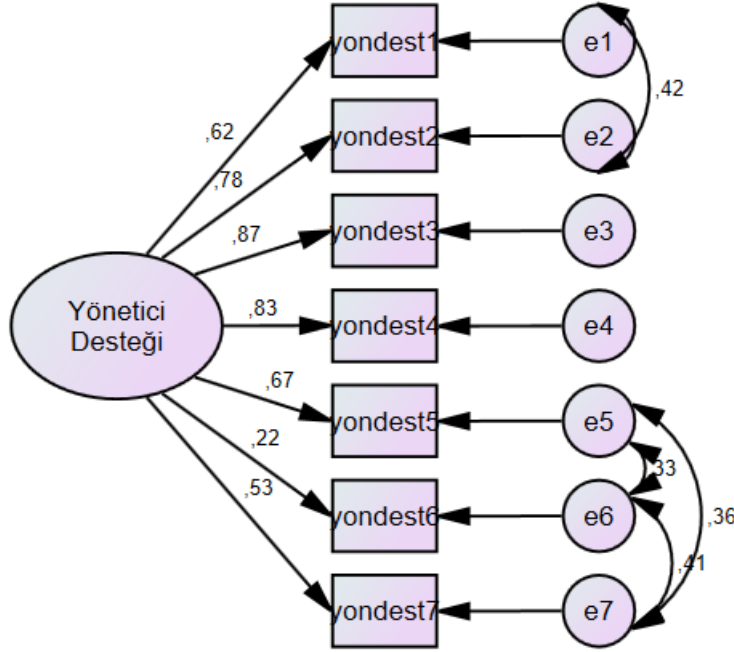
Araştırmanın bulgular kısmında değişkenler için ortalama, cronbach alfa, standart sapma ve değişkenler arası korelasyon katsayıları, doğrulayıcı faktör analizleri, uyum iyiliği değerleri ve yönetici desteği ile iş performansı ilişkisine yönelik modele yer verilmiştir.

**Tablo 2:**Değişkenler İçin Ortalama, Cronbach Alfa, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

	A	Ort.	Standard S.	İP	YD
İP	0,885	3,98	0,908	-	,344
YD	0,855	3,49	0,976	,344	-

\*\* = p<0,01 \* = p<0,05 AYD: Algılanan Yönetici Desteği, İP: İş Performansı

Tablo 2 incelendiğinde araştırmada kullanılan değişkenlere ait ortalamalar ve standart sapma değerleri verilmiştir. Tablo 2’de AYD ve İP ölçeklerinin Cronbach Alpha katsayılarının referans alınan 0,70 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Ayrıca Tablo 2 incelendiğinde AYD ile İP arasında %99 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir korelasyonun ( $r = 0,344$ ;  $p = 0,000$ ) olduğu görülmektedir. Bu bulgu şu anlama gelmektedir. Algılanan yönetici desteği arttıkça iş performans düzeyi de artmaktadır.



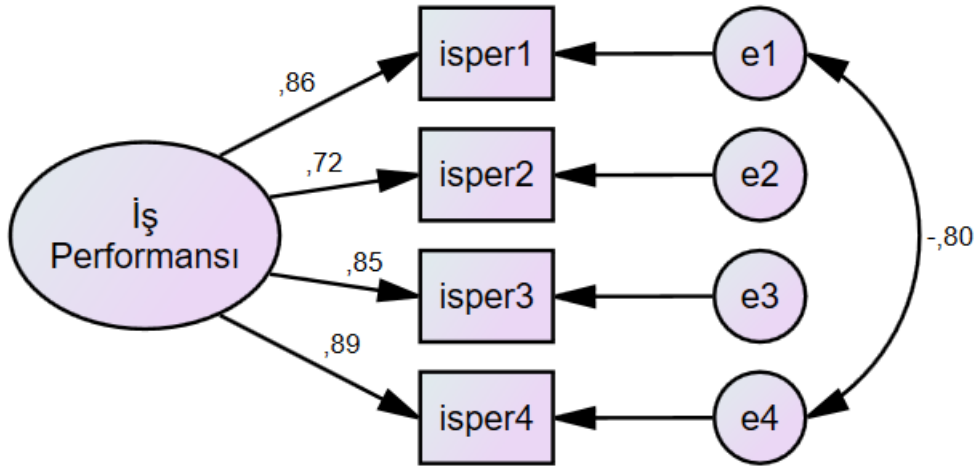
Şekil 2: Yönetici Desteği Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 2'ye bakıldığında yönetici desteği maddelerinin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir olup olmadıkları konusunda  $2 < \chi^2/sd \leq 5$ ;  $RMSEA \leq ,08$ ;  $CFI \geq ,90$ ;  $NFI \geq ,90$ ;  $IFI \geq ,90$ ;  $TLI \geq ,90$  indeks değerleri referans alınmıştır (Meydan ve Şeşen, 2015: 37). Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen yönetici desteği ölçeğine ait uyum indeksi değerleri Tablo 4'te yer almıştır.

Tablo 3: Yönetici Desteği Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	X <sup>2</sup>	df	CMIN/ DF ≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA ≤.08
Yönetici Desteği (YD)	14,838	10	1,484	0,984	0,956	0,994	0,983	0,988	0,044

Toplam 7 maddeden oluşan yönetici desteği ölçeği, AMOS 22 kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Yönetici Desteği'ne ait uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. Yönetici desteği modeline ait uyum iyiliği değerleri incelendiğinde e1-e2, e5-e6, e5-e6 ve e6-e7 arasında modifikasyon yapılması sonucunda uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğunu göstermektedir.



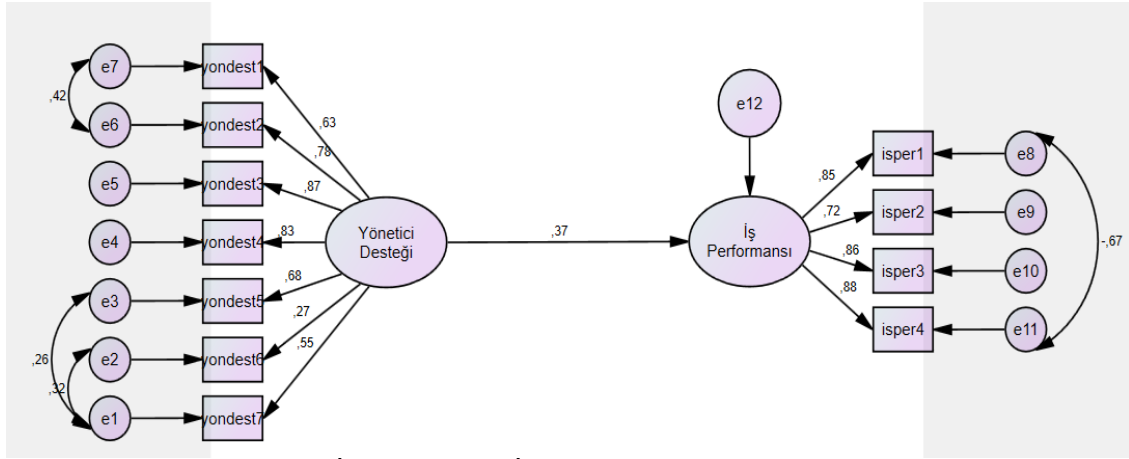
Şekil 3: İş Performansı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 3'e bakıldığında iş performansı maddelerinin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir olup olmadıkları konusunda  $2 < \chi^2/df \leq 5$ ; RMSEA  $\leq .08$ ; CFI  $\geq .90$ ; NFI  $\geq .90$ ; IFI  $\geq .90$ ; TLI  $\geq .90$  indeks değerleri referans alınmıştır (Meydan ve Şeşen, 2015: 37). Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen iş performansı etkileşimi ölçeğine ait uyum indeksi değerleri Tablo 4'te yer almıştır.

Tablo 4: İş Performansı Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	$\chi^2$	df	CMIN/ DF $\leq 5$	GFI $\geq .85$	AGFI $\geq .80$	CFI $\geq .90$	NFI $\geq .90$	TLI $\geq .90$	RMSEA $\leq .08$
İş Performansı (İP)	2,115	1	2,115	0,996	0,958	0,998	0,996	0,989	0,067

Toplam 4 maddeden oluşan iş performansı ölçeği, AMOS 22 kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. İş performansına ait uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. İş performansı modeline ait uyum iyiliği değerleri incelendiğinde e1-e4 arasında modifikasyon yapılması sonucunda uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğunu göstermektedir.



Şekil 4. Yönetici Desteği ile İş Performansı İlişkisine Yönelik Model

Şekil 4'te oluşturulan modelin uygunluğunun ortaya koyulması amacıyla yönetici desteği ile iş performansı ilişkisine yönelik modele ait uyum iyiliği değerleri incelenmiş ve kabul edilebilir seviyede olduğu tespit edilmiştir ve uyum iyiliği değerleri Tablo 5'de vermiştir.

**Tablo 5:**Yönetici Desteği ve İş Performansı Ölçeklerine Ait Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	X <sup>2</sup>	df	CMIN/ DF ≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA ≤.08
Model	103,208	39	2,646	0,933	0,887	0,957	0,934	0,940	0,80

Araştırma değişkenleri olan yönetici desteği ile iş performansı arasındaki ilişkiye ait standardize edilmiş faktör yükleri, standart hata değerleri, T değerleri ve anlamlılık (p) değerleri Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6.** Modele İlişkin Kestirim Sonuçları

Hipotezler	Yordayan Değişken	Yordanan Değişken	Standardize R.Y.	S.H.	T Değeri (CR)	P
H1	YD	İP	.37	0,090	4,846	0,000

Tablo 6 incelendiğinde modele ait kestirim sonuçları, H<sub>1</sub> hipotezini desteklemektedir. Tabloya göre yönetici desteği iş performansını pozitif yönde etkilemektedir. Yönetici desteği arttıkça iş performansı da artmaktadır.



## SONUÇ

Bu çalışmanın sonucuna göre yönetici desteği arttıkça iş performansı artmaktadır. Yönetici desteğinin çalışanların iş performansını artırdığı farklı çalışmalarla da desteklenmektedir (Levinson, 1965; Eisenberger vd., 1986; Gagnon ve Micheal, 2004; Azman vd., 2009; Akkoç vd., 2011: 95).

Yöneticilerin işgörenlere olan destekleri, iki taraf için duygusal emek önemli neticeler ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca çalışanların stres seviyelerini azaltarak da bireysel katkı sağlamaktadır (Akkoç vd., 2011: 95). İşgörenlerini desteklemekte olan bir yönetim tarzı ile, işgörenlerin iş-aile ile ilgili rol, sorumluluk ve görevlerine göstermiş oldukları anlayış kişilerin işle ilgili yaşayacakları çatışmayı ve ortaya çıkabilecek problemlerini azaltır (Zincirkıran vd., 2016: 976-977). Yönetici desteğiyle iş performansı artmaktadır. İşletmelerde işgörenler yaptıkları işlerde yüksek düzeyde performans gösterdikçe firma lehine olumlu sonuçlar (pazar payı, itibar, kârlılık vb.) ortaya çıkmaktadır (Kaya ve Kesen, 2014: 107). Bu doğrultuda da iş performansı örgütler tarafından düzenli ve sürekli olarak değerlendirilmeli, geliştirilmeli ve ayrıca yönlendirilmesine gereksinim duyulan bir örgütsel davranış değişkeni şeklinde ele alınmaktadır (Murphy ve Cleveland, 1995).

## KAYNAKÇA

- Akkoç, İ., Turunç, Ö., ve Çalışkan, A. (2011). Gelişim kültürü ve lider desteğinin yenilikçi davranış ve iş performansına etkisi: İş-aile çatışmasının aracılık rolü. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(4), 83-114.
- Aydın Göktepe, E. (2017). Algılanan yönetici desteği ölçeği: Geliştirilmesi, geçerliliği ve güvenilirliği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 31-48.
- Azman, I., Sieng, L. L. C., Ajis, M. N. E., Dollah, N. F., ve Boerhannoeddin, A. (2009). Relationship between supervisor's role and job performance in the workplace training program. *Annals of Universităţii Stiintifice "Alexandru Ioan Cuza" Iasi*, 56, 237-251.
- Babin, B. J., ve Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Beğenirbaş, M., ve Turgut, E. (2014). İş performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeğinin ve örgütte güven algısının etkileri. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 16(3), 131-149.
- Bhanthumnavin, D. (2000). Importance of supervisory social support and its implications for HRD in Thailand. *Psychology and Developing Societies*, 12(2), 155-166.
- Borman, W., Ilgen, D., ve Klimoski, R. (2003). *Handbook of psychology*, ABD: John Wiley Company.

- Çalışkan, A. (2018). Dönüşümcü liderliğin iş performansına etkisi: Lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(8), 104-140.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46
- Doğan, H. (2018). Örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 27-46.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Emhan, A., Kula, S., ve Töngür, A. (2013). Yapısal eşitlik modeli kullanılarak yönetici desteği, örgütsel bağlılık, örgütsel performans ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkilerin analizi: Kamu sektöründe bir uygulama. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 53-69.
- Erkan, G. K., Erdem, H., & Kafalı, H. Pilotlarda kişilerarası yetkinlik seviyesi ile iş performansı ilişkisi. *İnönü University International Journal of Social Sciences (INIJOSS)*, 5(1), 215-224.
- Fındıklı, M. A. (2016). Sanal kaytarma ve iş performansı ilişkisi: Sağlık ve tekstil sektörü çalışanlarının karşılaştırılması. *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 33-62.
- Gagnon, M. A., ve Michael, J. H. (2004, December). Outcomes of perceived supervisor support for wood production employees. *Forest Products Journal*, 54(12), 172-177.
- Karasek, R. A. (1985). *Job content questionnaire and user's guide*. University of Massachusettsat Lowell, New York.
- Kaya, N., ve Kesen, M. (2014). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürü tiplerinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma. *Ekev Akademi Dergisi*, 18(58), 97-123.
- Kerse, G., Soyalm, M., ve Karabey, C. N. (2016). Kişi-örgüt uyumu, nötrleştirme ve algılanan yönetici desteğinin sanal kaytarmaya etkisi: Ampirik bir çalışma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(4), 100-113.
- Kula, S. (2011). *Occupational stress and work-related wellbeing of Turkish national police (TNP) Members*. Doctoral Dissertation. Florida University of Central Florida.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, (9), 370-390.
- McShane, S.L., ve Glinow, M.A.V. (2016). *Örgütsel davranış*. A.Günsel, S.Bozkurt (Çev.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Meydan, C., ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modeli amos uygulamaları*: Detay Yayıncılık: Ankara.
- Murphy, K.R., ve Cleveland, J. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*, London: Sage Pub.
- Pearce, J. L., Branyiczki, I., ve Bakacsi, G. (1994). Person-based reward systems: A theory of organizational reward practices in reform-communist organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 261-282.

- Pekdemir, I., Koçoğlu, M., ve Gürkan, G. Ç. (2013). Birey-örgüt uyumunun açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık rolü: MBA öğrencilerine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 83-104.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., ve Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825.
- Rothmann, S., ve Coetzer, E. P. (2003). The big five personality dimensions and job performance. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(1), 68-74.
- Sigler, T.H., ve Pearson, C.M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Sungur, O. (2010). *Korelasyon analizi, spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Kalaycı, Ş. (Ed.). Ankara: Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 113-127.
- Sykes, T. A., ve Venkatesh, V. (2017). Explaining post-implementation employee system use and job performance: Impacts of the content and source of social network ties. *MIS Quarterly*, 917-936.
- Viswesvaran, C., ve Ones, D. S. (2000). Measurement error in "Big Five Factors" personality assessment: Reliability generalization across studies and measures. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 224-235.
- Viswesvaran, C., ve Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Yang, T., Shen, Y. M., Zhu, M., Liu, Y., Deng, J., Chen, Q., ve See, L. C. (2015). Effects of co-worker and supervisor support on job stress and presenteeism in an aging workforce: A structural equation modelling approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(1), 1-15.
- Yoon, J., ve Lim, J. C. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. *Human Relations*, 52(7), 923- 945.
- Youndt, M. A., Subramaniam, M., ve Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management studies*, 41(2), 335-361.
- Zincirkıran, M., Yalçınsoy, A., ve Işık M. (2016). Yönetici desteği ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi, *2nd International Congress on Economics and Business*, 976-983.

## DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL ÇİFT YETENEKLİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ<sup>1</sup>

Gizem YILMAZ KOZCU<sup>2</sup>  
Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN<sup>3</sup>

### Özet

Bu çalışma, inşaat sektöründe dönüşümcü liderliğin örgütsel değişim yönetimi ve örgütsel çift yeteneklilik üzerindeki etkilerini analiz etmektedir. Bu çalışmanın amacı, dönüşümcü liderliğin örgütsel değişim yönetimi ve örgütsel çift yeteneklilik üzerindeki etkilerini belirlemektir. Var olan çalışmalar ile karşılaştırıldığında bu çalışma bir öneme sahiptir. Bu farklılık örgütsel çift yeteneklilik konusunun dönüşümcü liderlik ve örgütsel değişim yönetimi konularıyla aynı çalışmaya dâhil edilmesiyle oluşmaktadır. Ayrıca, bu çalışmada kullanılan konuların ileriki konularda daha gelişmiş modellerde kullanılabileceği düşünülmektedir. Bu araştırma üzerine analiz yapılabilmesi için Muğla ili inşaat sektörü çalışanları üzerinde bir anket çalışması uygulanmıştır. Çalışanlardan yöneticilerini ve şirketlerini değerlendirmeleri istenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Değişim Yönetimi, Örgütsel Çift Yeteneklilik, Dönüşümcü Liderlik

## EFFECTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY

### Abstract

This study analysis the effect of transformational leadership on organizational change management and organizational ambidexterity in the construction industry. Aim of this study is to define effects of transformational leadership on both organizational change management and organizational ambidexterity. Compared to existing studies, this study has a difference. This difference arises from the inclusion of the organizational ambidexterity concept in the same work with the transformational leadership and organizational change management concepts. Moreover, it is thought that the topics used in this study can be used in more advanced models in the future. In order to make analysis on this research, a survey study was applied on the employees of construction firms in Muğla. Evaluation of their managers and organizations is requested from the employees.

**Keywords:** Organizational Change Management, Organizational Ambidexterity, Transformational Leadership

### INTRODUCTION

Leaders should be open to the new ideas in order to be creative and innovative. Inasmuch as, there is a shift from stability to change (Daft, 2008: 27). Change takes important place for the organizations so organizations should keep up with changes. In order to survive in a competitive world, organizations should

<sup>1</sup>This study has been produced from the master's thesis titled “Effects of Transformational Leadership on Organizational Change Management and Organizational Ambidexterity”.

<sup>2</sup> Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, [gizemyilmazkozcu@gmail.com](mailto:gizemyilmazkozcu@gmail.com)

<sup>3</sup> Prof. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, [omur.ozmen@deu.edu.tr](mailto:omur.ozmen@deu.edu.tr)

conform themselves to change (Kotter, 1996). Change has several difficulties and all of the enforcements of a change process can be diminished by the help of a great leader. If managers handle the change process as a positive advantage, its hardships are not seen as an impediment (Hoag, Ritschard, and Cooper, 2002: 7). Organizational ambidexterity refers to the capability of a firm to both become aware of the exploration of new developments and improve the exploitation of current position in the market (March, 1991). While exploitation of existing resources and capabilities are needed to increase a company's market competitiveness, exploration is used to tackle the skills that will be needed in the future (Asif and DeVries, 2015).

There are three main concepts of this study which are organizational change management, transformational leadership, and organizational ambidexterity. Significantly, while a lot of information about organizational ambidexterity is available, it is not yet clear how organizational ambidexterity can be obtained (Asif and De Vries, 2015). Thus, there is a necessary to research whether transformational leadership can support the improvement of organizational change management and organizational ambidexterity. In the scope of this study, it is aimed to find effects of transformational leadership on both organizational change management and organizational ambidexterity. As a result, research questions of this study are defined as;

Is there any effect of transformational leadership on organizational change management?

Is there any effect of transformational leadership on organizational ambidexterity?

## 1. CONCEPTUAL FRAMEWORK

### 1.1.Literature Review

#### 1.1.1. Transformational Leadership

A leader who called as transformational has some characteristics like inspiration, stimulation, and facilitation. Besides, Bass and Riggio (2006) put forward that transformational leaders have common features which are idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. Therefore, these leaders have a powerful connection with their followers (Madsen and Albrechtsen, 2008: 343).

Leaders which have the specialty of idealized influence generally take risks for their company. Also, these leaders find right technique to manage their followers. In terms of inspirational motivation, sharing the vision is very important. Enthusiasm and optimism is highly used to attain goals. Intellectual stimulation supports that so as to handle recent concepts leaders should intellectually stimulate their followers by giving flexibility to them (Bass and Riggio, 2006). Individualized consideration promotes that it is very essential to understand followers' demands (Avolio et al., 1999: 444). Eventually, transformational leaders have a vision to compose a new environment (Hughes, Ginnett, and Curphy, 2012: 577).

### 1.1.2. Organizational Change Management

Even though organizations indicate distinctions among them, the change process in each organization is identical. Nevertheless, the sense of change indicates distinctions for each organization. If organizations resist to change, the failure is usually observed. On the other hand, for some organizations, change can be felt as an advantage (Rashid et al. 2004). Significantly, unplanned change is normally ascribed to unforeseen external strengths apart from proactively started by the organization. Change like this is formed incidentally because of a problematic situation that can break the functions of organizations and menace its dignity (Liu et al., 2016). On the other side, there are some enforcements to implement change such as external and internal. Firstly, external forces are watched when the consumer needs and wants are changing. Other causes to external forces is modifications in laws. In addition, technology is another cause of external force (Montana and Charnov, 2008: 350). It turns into code to change instead of stay in steadiness. In the past, change can happen infrequently or incrementally. However, it is stationary today (Daft, 2001: 352).

### 1.1.3. Organizational Ambidexterity

There is a phenomenon of exploiting existing sources and exploring recent sources (Vera and Crossan, 2004). Equilibrium of synchronous improvement of exploration and exploitation operations is necessary for attaining ambidexterity (Asif, 2019). Ambidexterity is a key talent so as to maintain competitive advantage in the market. Inasmuch as it is the combination of exploration and exploitation (Menguc and Auh, 2008: 456). Ambidexterity is a talent to create balance between exploration and exploitation (Tushman and O'Reilly, 1996). Ambidexterity increases the performance of an organization. Therefore, it helps to acquire competitive advantage (Baum and Korn, 1996; Grive and Baum, 2001). So as to achieve to new technologies and markets exploration should be done. On the other side, so as to compete among current markets exploitation should be chosen (O'Reilly and Tushman, 2008: 197). Long term performance of an organization depends on its exploration and exploitation stability. Organizations should exploit their current talents and they can arrive to success by exploring new qualifications (March, 1991).

Organizational ambidexterity aids organizations to succeed structural inaction which caused by exploitation. On the other side, it suggests to the organizations to taking benefit from exploration (Levinthal and March, 1993). Ambidextrous organizations have the ability of compromising both stability and agility (Vinekar, Slinkman, and Nerur, 2006: 33). Instead of choosing either/or thought, ambidexterity prefers both/and thought. Therefore, ambidexterity can be considered as a paradoxical thinking (Lewis, 2000). While exploiting existed qualifications ambidextrous firms can explore recent opportunities (Lumbatkin, Simsek, Ling, and Veiga 2006: 647). If firms give balanced significance on exploration and exploitation they can be considered as ambidextrous (He and Wong, 2004).

## 1.2. Organizational Change Management and Transformational Leadership

Extensive change cannot be accomplished only with the enthusiasm of employees but it can be released by leaders' abilities (Herold, Fedor, Liu, and Caldwell 2008: 349). Ability of good leadership is crucial for courage and change management (Conger, 1999: 147). Transformational leaders may form meaningful basis for change (Bass, 1985). Transformational leadership precisely effects the employee change commitment. Transformational leaders are very significant because they have the ability to engage their followers during the change. So as to comply with changes, leaders should apply transformational leadership style. Transformational leadership supports changes (Hallinger, 2003: 330). Several studies illustrate that transformational leadership have positive effects on organizational change.

Transformational effect of leaders aims to change followers' fundamental attitudes, values, and beliefs. Guiding and facilitating change should be included in the core of transformational behaviors (Yukl, 1999: 290). Transformational leadership is necessary in order to create change. Leaders should be transformational so as to apply environmental changes (Bass, 1999: 9). Therefore, first hypothesis of this study is defined as;

H1: There is an effect of transformational leadership on organizational change management.

### 1.3.Organizational Ambidexterity and Transformational Leadership

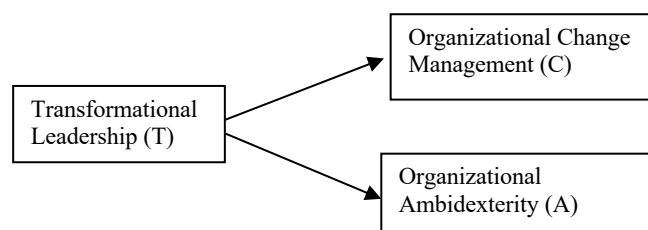
So as to achieve organizational ambidexterity, transformational leadership has a strong impact. Transformational leaders implement synergies in terms of exploratory and exploitative units (Jansen, George, Frans, Van den Bosch, and Volberda 2008: 989). Leaders who have transformational leadership attitude assist organizational ambidexterity (Li et al., 2015). Exploration and exploitation are affected by transformational leadership (Vera and Crossan, 2004). From the literatures it is supposed that transformational leadership is convenient with exploration and exploitation. Therefore, second hypothesis of this study is defined as;

H2: There is an effect of transformational leadership on organizational ambidexterity.

### 1.4. Theoretical Framework

Transformational leadership promotes the organizational ambidexterity (Chang, 2016). In addition, transformational leadership seems to be particularly helpful in times of change in organizations (Herold et al., 2008) So as to figure out the theoretical framework of this study, Figure 1 is demonstrated below;

Figure 1:Theoretical Framework



The theoretical framework illustrates the influence of transformational leadership (T) on both organizational change management (C), and organizational ambidexterity (A).

## 2. RESEARCH METHODOLOGY

### 2.1. Data Collection and Sampling

Population of this study are the middle or lower level managers and employees of the construction companies in Muğla. With the growth of the university in Muğla in terms of the number of staff and students, the opening of new faculties and colleges, there is an urgent need for housing in the center. Parallel to this, a residential construction sector is developing in the city center (Yıldız-Özsalmanlı, 2014). Survey method was preferred for the data collection. Evaluation of their top managers and their organization was requested. Lists of the target companies are achieved from the web site of Chamber of Commerce of Muğla. Because all of the companies do not have web site and e-mail address all surveys were delivered by hand.

Surveys were delivered to 41 construction companies but 2 of the companies didn't want to attend to study. These two companies hesitated to attend to a survey study so they turned back the request. Therefore, the survey questions were implied to 39 construction companies. In total, 145 questionnaires were delivered but 136 people attended to the survey. Therefore, 93,79% of the delivered questionnaires are returned.

### 2.2. Scales

So as to measure transformational leadership MLQ 5X Multifactor Leadership Questionnaire developed by Bass and Avolio (1997) was chosen. There are 16 items of this questionnaire. MLQ survey has several positive sides. For example, this survey is one of the best known and most preferred. Strong validity have been observed from this measurement. In addition, this measurement gives strong reliability (Bass, Jung, Avolio, and Berson, 2003: 8). For the organizational change management Hammer's study of change engineering was covered. The concept of change management was measured with the questionnaire arranged with 12 items by the study of M. Hammer called Change Engineering was taken from thesis of Çömez (2007). For the organizational ambidexterity, the survey questions of Jansen's (2006) was used for this study. Organizational ambidexterity concept has 14 items. Each item have 5 point scale. Scale continues from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). Also, demographic questions includes age, gender, education level, marital status, work department, and working years of the survey respondents.



### 3. FINDINGS AND DISCUSSION

#### 3.1. Findings

Demographic results show that 25,7% of them between the age of 18-28, 64% of them between the age of 29-39, and 10,3% of them between the age of 40-50. According to these results it can be said that most of the employees are between the ages of 29-39. According to gender statistics it can be observed that 33,8% are female and 66,2% are male. It can be said that male employees are almost double comparing with the females.

Education levels shows that 0,7% of the employees have primary school degree, 1,15% have secondary school degree, 24,3% have high school degree, 30,9% pre-licensing degree, and 42,6% have university degree. According to the results most of the employees have university degree. In addition, marital status of the employees shows that 66,9% of them are married and 33,1% are single.

According to department percentages 6,6% of the employees are working at the production department, 41,9% are working at sales, 2,2% are working at purchasing, 20,6% are working at accounting, and 28,7% are working at other departments. Results demonstrates that most of the employees are working at sales department. According to work experience percentages in terms of years 49,3% employees are between the 0-5 experience, 36,8% are between 6-11 years, 11% are between 12-17 years, and 2,9% of them have the work experience between 18-23. It can be seen that most of the employees have the work experience between 0-5 years.

Before testing the hypotheses, exploratory factor analysis were accomplished. According to results, KMO of the transformational leadership is 0,96, organizational change management is 0,89, and organizational ambidexterity 0,93. Therefore, scale show a good fit to this study. Also, %74,11 variance explained for transformational leadership, %63,61 variance explained for organizational change management, %66,12 variance explained for organizational ambidexterity.

For reliability of the scales Cronbach's alpha was evaluated. According to results Cronbach's alpha values of all variables was found more than 0,90. Cronbach's alpha results for the transformational leadership is 0,98, for the organizational change management is 0,93, and for the organizational ambidexterity is 0,94.

In order to test the hypotheses of this study regression analysis was made. Effects of transformational leadership on two dependent variables can be observed after this analysis.

Table 1: Regression Analysis of H1

Coefficients	B	Standard Error	Beta	t	Significance (P)
Constant	1,458	,175		8,320	,000
C(Change Management)	,593	,043	,768	13,880	,000

According to analysis results, the regression formula can be demonstrated as *Organizational Change Management* =  $1,458 + 0,593 \times \text{Transformational Leadership}$ . Thus, one unit increase in transformational leadership will cause 0,593 unit increase on organizational change management. As a result of the simple linear regression analysis, which was tested to observe the effect of transformational leadership on organizational change management, regression model demonstrates that regression is statistically significant ( $F=192,666$ ;  $P<0.001$ ). In addition, 59% of a movement on organizational change management is explained by transformational leadership ( $R^2=0,59$ ).

Table 2: Regression Analysis of H2

Coefficients	B	Standard Error	Beta	t	Significance (P)
Constant	1,848	,188		9,857	,000
A (Ambidexterity)	,571	,046	,734	12,503	,000

Lastly, the analysis results of the effect of transformational leadership on organizational ambidexterity is also achieved by applying a regression test. As a result of this test result, the regression formula can be demonstrated as *Organizational Ambidexterity* =  $1,848 + 0,571 \times \text{Transformational Leadership}$ . According to this formula, one unit increase in transformational leadership will cause 0,571 unit increase on organizational ambidexterity. As a result of the simple linear regression analysis, which was tested to observe the effect of transformational leadership on organizational ambidexterity, regression model demonstrates that regression is statistically significant ( $F=156,313$ ;  $p<0.05$ ). In addition, 53,8% of a movement on organizational ambidexterity is explained by transformational leadership ( $R^2=0,54$ ). As a result, both of the hypotheses are accepted.

### 3.2. Discussion

Results show that transformational leadership facilitates both the organizational change management and organizational ambidexterity in construction industry. This implies that managers of construction industry that has the style of transformational leadership can manage successfully the process of change management. In addition, these managers can also specialty to affect their organization to be ambidextrous that their organizations can have both explorative and exploitative innovation style. Prosperous survival and achievement necessitates a talent to be ambidextrous by exploring new talents while exploiting existing ones (Tushman & O'Reilly, 1996). An appropriate leadership trait is crucial to achieving organizational ambidexterity (Beckman, 2006). Organizational ambidexterity can be achieved with transformational leadership (Jansen et al, 2008: 1000). Apart from these transformational leadership is an important antecedent for organizational change management (Ghazali et al., 2008). Change may not be overcome only with the talent of employees but it may be released by leaders' talents (Herold et al. 2008: 349).

In this study,collecting and analyzing construction industry data, transformational leadership has strong links withorganizational ambidexterity and organizational change management. Moreover, the influence of transformational leadership behavior is higher on organizational change management than onorganizational ambidexterity.The results of this study contribute to theory in several ways. First, inrelation to those works that examine the relationship between transformational leadership and organizational ambidexterity, this empirical study supplementstheoretical studies about this topic (Beckman, 2006; Gibson and Birkinshaw, 2004; Tushman and O'Reilly, 1996). The relationship between these two relations have not been implemented sufficiently in recent years, so this study is important for the up-to-dateness of these relationship.In this study effects of the transformational leadership on organizational change management and organizational ambidexterity was focused. According to regression analysis results, transformational leadership is effective to apply both organizational change management and organizational ambidexterity. In managerial side, construction industry managers should be aware of transformational leadership style has strong influences of both organizational change management and ambidexterity. They have better tocompromise that the investment in transformational leadership style canfacilitate the gaining of organizational change management and organizational ambidexterity.

There are some limitations for this study. This study has considered the main concepts into a single construct. Future studies couldconsider them as a multidimensional construct in order to examine theinfluence of each dimensions in more detailed models. In addition, the survey questions of MLQ concept was too long to read. Therefore, many people did not want to answer to these items.On the other side, MLQ survey for transformational leadership can gives different dimensions from the original. Although MLQ survey has common strong features, this survey has also weaknesses by means of measurement. According to some survey results, this scale can be formed into one dimension. It is supported that MLQ have produced differing factor structures because of the conceptual weaknesses (Yukl, 1999: 288). According to MLQ survey creators there can be problems in terms of factor loadings. These problems depend on several reasons like restricted sampling, weak construction of scale or item, analyze type and different interpretations (Avolio, Bass, and Jung, 1999: 442). In addition, achieving to all of this companies in only one city which is not big like İstanbul or İzmir is another difficulty.

## CONCLUSION AND SUCCESSION

The aim of this study is to demonstrate how transformational leadership facilitates the organizational change management and organizational ambidexterity in construction industry. The results of this study shows that transformational leadership effects both organizational change management and

organizational ambidexterity. As a suggestion, all of the concepts are suitable to be developed in a complex relations. Antecedents and consequences should be improved in future studies. Thus, it is recommended that the topics used in this study can be used in more advanced models in the future.

## BIBLIOGRAPHY

- Asif, M. (2019). Exploring the role of core and infrastructure quality management practices in ambidexterity. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(9-10), 990-1004.
- Asif, M. and de Vries, H. J. (2015). Creating ambidexterity through quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(11-12), 1226-1241.
- Avolio, B. J, Bass, B. M., and Jung, G. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(1), 441-462.
- Bass, B. M. (1985). *Transformational leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M, Jung, D. I, Avolio, B. J., and Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 207-218.
- Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2<sup>nd</sup> edition). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Baum, J. A. and Korn, H. J. (1996). Competitive dynamics of interfirm rivalry. *Academy of Management Journal*, 39(1), 255-291.
- Beckman, C. M. (2006). The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of Management Journal*, 49(4), 741-758.
- Chang, Y-Y. (2016). High-performance work systems, joint impact of transformational leadership, an empowerment climate and organizational ambidexterity: Cross level evidence, *Journal of Organizational Change Management*, 29(3), 424-444.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Çömez, P. (2007). Değişim yönetiminde dönüştürücü liderlik davranışlarının firma performansına etkileri üzerine bir araştırma (Unreleased Master Thesis). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Daft, R. L. (2001). *Organization theory and design* (7<sup>th</sup> edition). USA: South Western College Publishing.

- Daft, R. L., (2008). *The leadership experience* (4<sup>th</sup> edition). USA: Thomson South-Western.
- Ghazali, R., Ahmad, A., Uli, J., Suandi, T., and Hassan, S. A. (2008). Commitment to change among managers in a selected service organization in Malaysia. *The International Journal of the Humanities*, 6(8), 123-134.
- Gibson, C.B., Birkinshaw, J., (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Grive, H. R. and Baum, J. A. C. (2001). A multiunit, multi market world. Joel A. C. Baum and Henrich Grive (Eds.). In *Multiunit organization and multimarket strategy* (pp.1-28). Oxford, England: Elsevier
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-352.
- Hammer, M. (1990). Reengineering work: Don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, (July-August), 104-112.
- He, Z. and Wong, P. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Herold, D. M, Fedor, D. B, Liu, Y., and Caldwell, S. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357.
- Hoag, B. G, Ritschard, H. V., and Cooper, C. L. (2002). Obstacles to effective organizational change: The underlying reasons. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(1), 6-15.
- Hughes, R. L, Ginnett, R. C., and Curphy, G. J. (2012). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* (7<sup>th</sup> edition). Irvin: McGraw Hill.
- Jansen, J.J, George, G, Frans, A.J, Van den Bosch, F. A. J., and Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007.
- Jansen, J. J, Van den Bosch, F. A. J., and Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Levinthal, D. A. and March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(1), 95-112.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-775.
- Li, C. R., Lin, C. J., and Tien, Y.H. (2015). CEO transformational leadership and top manager ambidexterity: An empirical study in Taiwan SMEs. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 927-954.
- Liu, B. F., Bartz, L., and Duke, N. (2016). Communicating crisis uncertainty: A review of the knowledge gaps. *Public Relations Review*, 42(3), 479-487.
- Lumbatkin, M. H, Simsek, Z, Ling, Y., and Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small to medium sized firms: the pivotal role of top

- management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(1), 646-672.
- Madsen, M. T. and Albrechtsen, C. (2008). Competing discourses of leadership transformational leadership as blurring mechanisms for masculinities in Denmark. *Scandinavian Journal of Management*, 24(1), 343-353.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Montana, P. J. and Charnov, B. H. (2008). *Management*, New York: Barron's Educational Series.
- Menguc, B. and Auh, S. (2008). The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity-firm performance relationship for prospectors and defenders. *Industrial Marketing Management*, 37(1), 455-470.
- O'Reilly, C. A. and Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28(1), 185-206.
- Rashid, Z. A, Sambasivan, M. and Rahman, A. A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(2), 161-179.
- Tushman, M. L. and O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(1), 8-29.
- Vera, D. and Crossan, M. M. (2004). Strategic leadership and organization learning. *Academy of Management Review*, 29(1), 222-240.
- Vinekar, V, Slinkman, C. W., and Nerur, S. (2006). Can agile and traditional systems development approaches coexist? An ambidextrous view. *Information Systems Management*, 23(3), 31-42.
- Yıldız-Özsalmanlı, A. (2014). Muğlakentivemuğlabüyükşehirbelediyesiyönetimi. *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 136-159.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.

## DETERMINANTS OF PORT REPUTATION: A QUALITATIVE RESEARCH<sup>1</sup>

İlke Sezin AYAZ<sup>2</sup>  
Doç. Dr. Seçil SİGALİ<sup>3</sup>

### Abstract

The significance of corporate reputation for institutions is gradually increasing with globalization, in order to provide competitive advantage. Thus, building and maintaining corporate reputation becomes a strategic necessity. For container ports, which have an essential position in maritime transportation, the importance of reputation is increasing day by day due to ports' dynamic and complex structures, and relations with port stakeholders are gaining great value. This study aims to examine the factors that determine the reputation of a container port by conducting interviews with port stakeholders such as port managers, academics, import-export companies, liner shipping companies and logistics companies. As a result of interviews with participants from Turkey and Europe, it has been determined that the reputation of a container port is mostly affected by the port performance criteria, which include organizational, financial, operational, managerial performance and sustainability performance.

**Keywords:**Port, Corporate Reputation, Shareholder, Qualitative Research

## LİMANLARDA İTİBARI BELİRLEYEN FAKTÖRLER: NİTEL BİR ARAŞTIRMA

### Özet

Küreselleşmenin bir sonucu olan yoğun rekabet ortamında rekabet avantajı sağlamak için itibar kavramının kurumlar açısından önemi giderek artmaktadır. Günümüzde kurumsal itibarı oluşturup sürdürmek stratejik bir gereklilik haline gelmiştir. Denizyolu taşımacılığında vazgeçilmez bir konuma sahip olan konteyner limanlarında da dinamik ve kompleks yapıları sebebiyle itibar kavramının önemi her geçen gün artmakta ve liman paydaşları ile kurulan ilişkiler büyük bir değer kazanmaktadır. Bu çalışmada liman yöneticileri, akademisyenler, ithalat-ihracat şirketleri, düzenli hat deniz taşımacılığı şirketleri ve lojistik şirketleri gibi liman paydaşları ile görüşmeler gerçekleştirilerek, bir konteyner limanının itibarını belirleyen faktörlerin araştırması amaçlanmıştır. Türkiye'den ve Avrupa'dan katılımcılar ile gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda, bir konteyner limanının itibarının, örgütsel, finansal, operasyonel, yönetimsel performans ile sürdürülebilirlik performansını içeren liman performansı faktörlerinin, diğer faktörlere göre daha fazla etkilendiği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liman, Kurumsal İtibar, Paydaş, Nitel Araştırma

### INTRODUCTION

Over the past decades, there has been a progressive interest in defining and measuring corporate reputation in both practice and academia. Loss of the confidence by investors, clients and other stakeholders has been accepted to be potentially destructive for the long term sustainability of business. Therefore, the

<sup>1</sup> This study was produced from the ongoing doctoral dissertation titled as “Corporate Reputation Management: An Analysis of International Maritime Companies”, which is carried out in Dokuz Eylül University Graduate School of Social Sciences.

<sup>2</sup> Arş. Gör., Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi, [ilke.ayaz@deu.edu.tr](mailto:ilke.ayaz@deu.edu.tr)

<sup>3</sup> Doç. Dr. Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi, [secil.sigali@deu.edu.tr](mailto:secil.sigali@deu.edu.tr)

importance of monitoring and managing this intangible asset is increasing gradually (Feldman, Bahamonde and Valesquez Bellido, 2014, p. 54).

Corporate reputation can be defined in the most general sense as a stakeholder's overall evaluation of a company in progress of time. This evaluation can be dependent on the stakeholder's personal experience with the company, various forms of communication and symbolism that provides information about the firm's actions and/or a comparison with the actions of other leading competitors (Gotsi and Wilson, 2001). Corporate reputation takes place when determining the organization's relative position among the rivals and general appeal to help measure its performance from an outside perception (Deephhouse and Carter, 2005; Sarstedt and Schloderer, 2010). The understanding of corporate reputation which is a collective concept that includes both cognitive and affective dimensions is important for companies' strategic management activities and effective communication with different stakeholder groups (Walsh and Wieldman, 2004).

Ports are the main intersection points in the logistics networks and contribute to the efficiency of global supply chains. Ports are also places where stakeholders provide products and deliver services for creating value in the complex, dynamic and uncertain environment. With the growth in international trade and global economic demand for the maritime transport, ports have faced increasing pressure to enhance their performance in terms of economic, organizational and environmental challenges. These developments have led to increased port competition worldwide and created a shift in competition between ports and other actors in the maritime transport sector (Notteboom and Winkelmans, 2003; De Langen, 2007; Molavi, Lim and Race, 2020). Considering all these reasons, corporate reputation, which is a concept closely related to stakeholders, has also become a critical issue for ports.

This research therefore, aims to examine the factors that determine the reputation of a container port by conducting interviews with port stakeholders. Despite the extensive literature on the reputation and corporate reputation management, there are few studies available on the shipping and port industry. There are also limited studies on determining industry-specific reputation criteria that include relevant stakeholders. With this motivation, this study aims to examine the factors that determine the container port's reputation by conducting separate interviews with port stakeholders.

The remainder of the study is structured as follows. In the next section, information related to reputation and corporate reputation management concepts and brief literature review are outlined. The methodology of the study, identification of the sample and data collection process are described in detail in Section 2. Lastly, the paper concludes with a discussion of the results, limitations of the research, and recommendations for the further research.

## 1. CONCEPTUAL FRAMEWORK

The issue of conceptualizing and measuring corporate reputation both national and international level has attracted remarkable interest in the marketing and



management literature (Fombrun and Shanley, 1990; Fryxell and Wang, 1994; Gardberg and Fombrun, 2002; Groenland, 2002; van Riel and Fombrun, 2002).

The identification of the definition of corporate reputation as a fundamental problem in the literature (Wartick, 2002) and according to recent articles there is still ongoing need for definitional consensus. Authors approached from different perspectives and formed various definitions. In these definitions, concepts such as stakeholder, common opinion, evaluation and value creation are focused on. According to Barnett, Jermier and Lafferty (2006, p. 28), concepts such as identity, image and reputation are still often used changeably. However, reputation can be differentiated from concepts such as identity and organizational image because identity is conceptualized only from internal stakeholders and image is conceptualized from external stakeholders. Corporate reputation can be examined as a function of both image and identity (Tkalac and Vercic, 2007).

Literature provides extensive evidence on the benefits of good reputation and successful corporate reputation management. A good reputation includes both intangible and tangible benefits. It is important for stakeholders, from customers to employees to consumer advocates, to think good about an organization. And also it is important to build a good reputation to sustain an organization through the difficult times. A good reputation can provide great numbers of strategic benefits such as lowering firm costs (Deephouse, 2000; Fombrun, 1996), allowing firms to charge premium prices (Deephouse 2000; Fombrun and Shanley, 1990; Fombrun, 1996; Rindova et al., 2005), attracting applicants (Fombrun, 1996; Turban and Greening, 1997), investors (Srivastava et al., 1997) and customers (Fombrun, 1996), increasing profitability (Roberts and Dowling, 2002), and creating competitive barriers (Deephouse, 2000; Fombrun, 1996; Milgrom and Roberts, 1982).

Measurement of corporate reputation performance and determining corporate reputation variables are also important topics in the literature. The relevant literature outlined several conflicting views as about the key dimensions of corporate reputation and still there is no consensus about central constructs (Barnett et al., 2006; Brown et al., 2006). For example, Gabbioneta, Ravasi and Mazzola (2007) found that the emotional appeal of a company most strongly influenced corporate reputation, while an earlier study by Gardberg and Fombrun (2006) claimed that a company's corporate citizenship was most significant. In contrast, Mercer (2004) emphasized top leadership as the most notable dimension of corporate reputation. The literature suggests various factors that are likely to influence reputation. However, Reputation Quotient (RQ) which is developed by Fombrun et al. (2000) has particular interest in terms of multi-dimensional understanding of corporate reputation. RQ includes six different dimensions. These dimensions are: (1) Emotional appeal; (2) Products and services; (3) Vision and leadership; (4) Workplace environment; (5) Social and environmental responsibility; and (6) Financial performance.

When the corporate reputation management literature is examined, it can be seen that there are some sector specific corporate reputation measurement studies have conducted before. For example, Caruana and Chircop (2000) developed an instrument for measuring corporate reputation among consumers in the

beverage industry with the consideration of halo effect. Chen and Chen (2009), measured the corporate reputation of the top five privately run banks. They used ten measuring indices which are "Foresight Ability", "Innovative Ability", "Human Resource Fostering", "Customer Orientation", "Operational Performance", "Financial Performance", "Technology Utilization", "The Ability of International Operation", "Long-term Investment Value" and "Corporate Citizen Responsibility". Authors used utilized a modified ELECTRE method to explore which privately run bank has the highest corporate reputation in the methodology section. Similarly, Trotta and Cavallaro (2012) aimed to propose a reputational framework suitable for assessing the reputation of (Italian) banks. Authors proposed model focused on banking system (Five "R's" Model) identifying the following key dimensions: Relationship; Results; Responsibility; Role; Regulatory compliance. Sarstedt and Schloderer (2010) tried to a model for measuring and explaining the reputation of Non-Profit Organizations. Main dimensions of model were "likeability", "competence", "quality", performance, osr (organizational social responsibility), attractiveness and outcomes. Verčič, Verčič and Žnidar (2016) explored the possible agreement of an academic organization's reputation among various stakeholder groups and tested the model of academic reputation as a multidimensional concept. Model of the study includes nine dimensions such as performance, services, products, leadership, governance, workplace climate, citizenship, innovation and additional items (came from qualitative stage).

## 2. METHODOLOGY

### 2.1. The Purpose and Contributions of the Study

In summary, the literature suggests that, sector specific studies provide different and conflicting results on the determinants of corporate reputation. In terms of ports, there are many criteria specific port studies on various subjects such as port choice, port performance, port quality, port sustainability and port competitiveness. Reputation is also seen as a variable in some of these studies. However, despite the growing area of research interest, port specific corporate reputation management study has not been found. Based on these developments, it is aimed to contribute to the literature by determining the factors that determine the reputation of a container port with the large and international sample. In addition, according to the RQ, the six individual reputation dimensions are perceived differently by different stakeholders; for this reason, samples of studies should comprise multiple stakeholder groups. It is also expected that the study will be contributive to the container port industry by pointing out how these port reputation variables can be linked with the development of successful port management strategies and port performance.

This study aims to examine the factors that determine the reputation of a container port by conducting interviews with port stakeholders. Because of the ports' complex, dynamic and uncertain environment, and relations that they have to establish with their stakeholders for reducing costs and increasing efficiency; container ports are selected as a study area. Besides, there is a limited research

on port and reputation and container ports' specific corporate reputation determinants. The originality of the study lies on its attempt to scrutinize port reputation variables within the multi stakeholder approach.

## 2.2. Data Collection Method and Sample of the Study

The research question of the study as, "what are the factors that affect a container port's reputation?" is directly related to port stakeholders' perceptions of the concept of reputation. For this reason, qualitative research design was suitable for the purpose of the study as it enables in depth investigation of the phenomenon within this specific context. Objective of the qualitative researches is to understand and define a phenomenon within particular populations of interest. Even though the qualitative researches have certain limitations related to generalizability of the findings, the main goal of these researches is to contribute to knowledge by disclosing meanings of the constructs under search. Using the repetitive approach, qualitative research has discovery focus, which is based on investigation of practices and perceptions of participants regarding to the processes or activities that they are included in (Wu et al., 2016). Thus, it was decided to conduct semi-structured interviews and the sample of this study covered stakeholders of container ports in Turkey and Europe. Specifically, these stakeholders are grouped as liner shipping companies, freight forwarders and cargo owners (import-export companies). Additionally, opinions of port managers and academics related to port management were also received. In the selection of port stakeholders, studies in the port selection and port performance literature are used such as Song and Yeo, (2004), Castillo-Manzano et al., (2009), Onut, Tuzlukaya and Torun (2011). Also, because of the concept of reputation includes both internal and external stakeholders as corporate image and corporate identity (Tkalac and Vercic, 2007), attention has been paid to reaching all stakeholder groups while creating the sample of the study. Thus, for the data collection, representatives of these companies that are directly involved in the governance of business-to-business relationships were selected as participants.

To maximize the variations on the phenomenon, sampling technique is chosen as purposeful sampling. In this line, the effort has been on involving participants with various titles and from various departments so that the findings can capture different facets of the phenomenon (Patton, 1990). Number of the participants was not predetermined and multiple participants were selected from each container port stakeholders. For the participant selection in liner shipping companies, container ports, forwarders and cargo owners; another point to consider had been involving company representatives from various company profiles taking their size, cargo volume and point of origin into consideration. For the participant selection in academicians, it was paid attention that they work in maritime faculties and have a doctoral degree and publications on port management.

Interviews have started in Turkey on 11 January 2020 and last interview was conducted 31 December 2020. A total of 44 interviews are conducted in both Turkey and Europe. According to the sample of the study, 12 of the participants are women and 32 of them are men and the 17 participants from Europe and 27

from Turkey. The experience of the participants in their sectors vary between 5 and 42 years and most of the participants was working as a senior manager.

### 3. FINDINGS

All interviews have been recorded with the permissions of the participants and the recordings have been transcribed for the analysis. The researchers carried out coding the interviews with each stakeholders group separately, with the aim of comparing the coding structures to ensure the reliability of the process. While coding the corporate reputation management variables in container ports, studies from Bucak, Başaran and Esmer (2020), O'Connor and Vega (2019), Ha et al., (2017), Brooks and Schellinck (2015) and Brooks and Pallis (2013) were benefited.

Two-step coding procedure was applied in the study. In the first step, participants' comments on the corporate reputation variables in the container ports were coded under relevant codes. In the second step, these comments were investigated once again with the purpose of categorizing the context-specific variables. Next, constant comparisons between the themes were performed and in the end, definite themes were defined. In order to increase the validity and reliability of the study, the codes and sub codes will be checked by three experts in the different areas of field. Table 1 shows the codes and sub codes which obtained from the analysis of the interviews.

Table1. Corporate Reputation Management Criteria in Container Ports

<b>Codes and Sub Codes</b>	<b>Number of Codes</b>
<b><i>Effective Communication and Cooperation</i></b>	<b>26</b>
Effective Communication	17
Relations with Stakeholders	7
Social Media Usage	2
<b><i>Port and Supply Chain Integration</i></b>	<b>51</b>
Geographic Location	37
Intermodal Links and Reachability	10
Range of Services	4
<b><i>Strategic Port Management</i></b>	<b>57</b>
Port Strategies	13
Mission and Vision	5
Corporate Governance	39
<b><i>Port Performance</i></b>	<b>142</b>
Organizational Performance	34
Sustainability Performance	<b>43</b>
Environmental Sustainability Performance	15
Social Sustainability Performance	28
Financial Performance	4
Operational Performance	50
Managerial Performance	11
<b><i>Physical and Technical Characteristics</i></b>	<b>79</b>
Technology and Innovation	14
Draft	10
Port Infrastructure and Superstructure	16
Port Capacity	19
Number and Quality of Equipment	20

<i>User's Satisfaction</i>	63
Port Service Quality	34
Customer Relationship Management	15
Customer Value	8
Recognition	6

According to Table 1, port performance variable which includes organizational performance, sustainability performance, financial performance, operational performance and managerial performance, the most affecting variable for the corporate reputation of a container port. Operational performance and sustainability performance are the two most important criteria that affect container port reputation. Participants stated that, operational speed, container throughput and number of line calls are significant elements for operational performance. In addition, environmental and social sustainability performance criteria such as green port and environmental management applications, safety and security of port, working conditions at port and labour quality are essential factors for port reputation.

Physical and technical characteristics is the second most important criteria for the container port reputation. Number and quality of equipment, port capacity which includes availability of hinterland and port area and port infrastructure and superstructure have determined for main variables of physical and technical characteristics of container ports. Strategic port management is also significant criteria for port reputation. Especially, participants indicated that corporate governance concept is closely related with port reputation. Ownership structure of port, historical background of the port and qualifications of top managers of the port are frequently mentioned in terms of corporate governance. In terms of port and supply chain integration, geographical location variable became prominent according to the interview results. The majority of the participant stated that, the location of the port affects the reputation of the port in terms of both proximity to the customers and cultural and socio-political aspects. And finally, in the user's satisfaction section, port service quality and customer relationship management are the main variables for the container port reputation.

## CONCLUSION AND DISCUSSION

In this research, it is aimed to examine the factors that determine the reputation of a container port by conducting interviews with port stakeholders. 44 semi-structured interviews were conducted with container port stakeholders in Turkey and Europe. After the coding process of the research, codes and sub codes were created.

According to results of the study, Effective Communication and Cooperation, Port and Supply Chain Integration, Strategic Port Management, Port Performance, Physical and Technical Characteristics and User's Satisfaction are determined as main variables for container port reputation. Results of the study shows that, port performance variable which includes organizational

performance, sustainability performance, financial performance, operational performance and managerial performance has significant effect on the container port's reputation. This finding may contribute the reputation literature, considering the lack of sector-specific reputation studies and studies that determines reputation criteria for the port industry.

When the code and sub-codes obtained from the research are examined, it can be seen that some findings are consistent with the port literature. In particular, the criteria obtained from the port performance literature are consistent with the outcomes of the study. For example, Cheon, Song and Park (2018) considered hinterland infrastructure, port size, network externalities which includes connections and number of direct liner services in ports and global terminal operator (ports involved with global terminal operators or not) as variables in estimating the impact of competition on port performance. Also, Ha et al., (2017) used container throughput, terminal supply chain integration, user satisfaction, sustainable growth, financial strength and supporting activities such as human capital and information capital for the port performance measurement. Moreover, in the studies of port selection and port service quality, it was observed that similar variables were used. For instance, Ha (2003) used information availability on port activities, port location, port turnaround time, facilities available, port management, port costs and customer convenience as port service quality criteria. In addition, Onut et al., (2011) determined port location, hinterland economy, physical features of port, intermodal links, port efficiency and cost as main port selection criteria.

Thus, the variables obtained from the study such as port performance, physical and technical characteristics and port and supply chain integration are closely related with port literature. However, in terms of effective communication and cooperation, strategic port management and user's satisfaction variables, results of the study demonstrate similarities with corporate reputation literature.

Main limitation of the study is based on the difficulty in the classification of codes and sub-codes. Because of the multidisciplinary nature of the reputation concept, the obtained variables can be evaluated differently in terms of many disciplines such as strategic management, marketing and financial management. In addition, due to the Covid-19 pandemic conditions, there were many difficulties in conducting the interviews. Further studies can examine developing a corporate reputation measurement model or index for container ports.

## REFERENCES

- Barnett, M. L., Jermier, J. M., and Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: the definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9 (1), 26-38.
- Brooks, M., and Pallis, T. (2013). Considering the perspectives of port users. *Port Technology International*, 60, 27-28.
- Brooks, M. R., and Schellinck, T. (2015). Measuring port effectiveness: does supply chain partner performance measurement matter? *Transportation Research Record*, 2479(1), 42-48.

- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., and Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 99-106.
- Bucak, U., Başaran, İ. M. and Esmer, S. (2020). Dimensions of the Port Performance: A Review of Literature. *Journal of ETA Maritime Science*, 8(4), 214-240
- Caruana, A., and Chircop, S. (2000). Measuring corporate reputation: A case example. *Corporate Reputation Review*, 3(1), 43-57.
- Castillo-Manzano, J. I., Castro-Nuño, M., Laxe, F. G., López-Valpuesta, L., and Arévalo-Quijada, M. T. (2009). Low-cost port competitiveness index: Implementation in the Spanish port system. *Marine Policy*, 33(4), 591-598.
- Chen, J. K., and Chen, I. S. (2009). Corporate reputation measurement for the privately run banking industry in Taiwan. *Global Journal of Business Research*, 3(2), 65-75.
- Cheon, S., Song, D. W., and Park, S. (2018). Does more competition result in better port performance?. *Maritime Economics & Logistics*, 20(3), 433-455.
- Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as astrategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26(6), 1091-1112.
- Deephouse, D. L., and Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management Studies*, 42 (2), 329-360.
- De Langen, P. W. (2007). Port competition and selection in contestable hinterlands; the case of Austria. *European Journal of Transport and Infrastructure Research*, 7, 1-14.
- Feldman, P. M., Bahamonde, R. A., and Velasquez Bellido, I. (2014). A new approach for measuring corporate reputation. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 53-66.
- Fombrun, C. and Shanley, M. (1990). What's in a name: Reputation-building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233-258.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fryxell, G.E. and Wang, J. (1994). The Fortune corporate "Reputation" index: Reputation for what?. *Journal of Management*, 20(1), 1-13.
- Gabbioneta, C., Ravasi, D., and Mazzola, P. (2007). Exploring the drivers of corporate reputation: A study of Italian securities analysts. *Corporate Reputation Review*, 10(2), 99-123.
- Gardberg, N.A. and Fombrun, C.J. (2002). The global reputation quotient project: First steps towards a cross-nationally valid measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 4(4), 303-307.
- Gotsi, M., and Wilson, A.M. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications*, 6(1), 24-30.

- Groenland, E.A.G. (2002). Qualitative research to validate the RQ-dimensions. *Corporate Reputation Review*, 4(4), 309-315.
- Ha, M. S. (2003). A comparison of service quality at major container ports: implications for Korean ports. *Journal of Transport Geography*, 11(2), 131-137.
- Ha, M. H., Yang, Z., Notteboom, T., Ng, A. K., and Heo, M. W. (2017). Revisiting port performance measurement: A hybrid multi-stakeholder framework for the modelling of port performance indicators. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 103, 1-16.
- Milgrom, P. and Roberts, J. (1982). Predation, reputation, and entry deterrence. *Journal of Economic Theory*, 27, 280-312 .
- Molavi, A., Lim, G. J., and Race, B. (2020). A framework for building a smart port and smart port index. *International Journal of Sustainable Transportation*, 14(9), 686-700.
- Notteboom, T., and Winkelmans, W. (2003). Dealing with stakeholders in the port planning process. In: Dullaert, W., Jourquin, B. (Eds.), *Across the Border: Building Upon a Quarter of Century of Transport Research in the Benelux* (pp. 249-265). Antwerp: De Boeck.
- OConnor, E., and Vega, A. (2019). Port Performance from A Policy Perspective– A Systematic Review of the Literature. *Journal of Ocean and Coastal Economics*, 6(1), 3.
- Onut, S., Tuzkaya, U. R., and Torun, E. (2011). Selecting container port via a fuzzy ANP-based approach: A case study in the Marmara Region, Turkey. *Transport Policy*, 18(1), 182-193.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P . and Sever, J. M. ( 2005 ). Being good or being known:An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033-1049.
- Roberts, P.W. and Dowling, G.R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23 (12), 1077-1093.
- Sarstedt, M., and Schloderer, M. P. (2010). Developing a measurement approach for reputation of non-profit organizations. *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 15 (3), 276-299.
- Song, D. W., and Yeo, K. T. (2004). A competitive analysis of Chinese container ports using the analytic hierarchy process. *Maritime Economics & Logistics*, 6(1), 34-52.
- Srivastava, R.K., Crosby, J.R., McNish, T.H., Wood,R.A. and Capraro, A.J. (1997). Part IV: How do reputations affect corporate performance?: The value of corporate reputation: Evidence from the equity markets.*Corporate Reputation Review*, 1(1), 62-68.
- Tkalac, A., and Vercic, D. (2007). Reputation as matching identities and images: extending Davies and Chun’s (2002) research on gaps between the internal



- and external perceptions of the corporate brand. *Journal of Marketing Communications*, 13 (4), 277-290.
- Trotta, A., and Cavallaro, G. (2012). Measuring corporate reputation: A framework for Italian banks. *International Journal of Economics and Finance Studies*, 4(1), 21-30.
- Turban,D.B. and Greening, D.W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40, 658-672 .
- van Riel, C. and Fombrun, C.J. (2002). Which company is most visible in your country? An introduction to the special issue on the global RQ-project nominations. *Corporate Reputation Review*, 4(4), 296-302.
- Verčič, A. T., Verčič, D., and Žnidar, K. (2016). Exploring academic reputation-is it a multidimensional construct?.*Corporate Communications: An International Journal*, 21(2), 160-176.
- Walsh, G., and Wiedmann, K. P. (2004). A conceptualization of corporate reputation in Germany: An evaluation and extension of the RQ. *Corporate Reputation Review*, 6(4), 304-312.
- Wartick, S. L. (2002). Measuring corporate reputation: Definition and data. *Business & Society*, 41(4), 371-392.
- Wu, Y. P., Thompson, D., Aroian, K. J., McQuaid, E. L. and Deatrck, J. A. (2016). Commentary: Writing and evaluating qualitative research reports. *Journal of Pediatric Psychology*, 41(5): 493-505.

## A BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF SUPPLY CHAIN AGILITY LITERATURE

Erdinç KOÇ<sup>1</sup>

### Abstract

Developments in the world also affect supply chains. The recent trade tension between China and the USA and the pandemic process that followed brought the importance of supply chains to businesses and consumers once again. The increasing importance of supply chains in the business world encourages authors to do more work on the subject. Especially in the last decade, the concept of supply chain agility is frequently encountered in the literature with the contributions of the authors who have worked on the supply chain issue. Despite the increasing number of studies on supply chain agility, no bibliometric study has been encountered in the relevant literature. Descriptive statistics and network analysis results regarding the studies conducted on supply chain agility are presented with this study, which was carried out to fill this gap in the literature. In the study, 248 articles obtained as a result of a search on Web of Science with the keyword supply chain agility were analyzed. Descriptive statistics were carried out by Web of Science and network analysis via VOSviewer program. Considering the findings of the study, it is observed that different universities and countries collaborate on supply chain agility. In addition, the fact that the studies on supply chain agility are carried out in different disciplines shows the connection of the relevant study subject with different disciplines. The results obtained indicate that supply chain agility will continue to be addressed within different disciplines and subjects in future studies.

**Keywords:** Supply Chain, Supply Chain Agility, Bibliometric Analysis

## TEDARİK ZİNCİRİ ÇEVİKLİĞİ LİTERATÜRÜNÜN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ

### Özet

Dünyada yaşanan gelişmeler tedarik zincirlerini de etkilemektedir. Yakın dönemde yaşanan Çin-ABD arasındaki ticari gerilim ve sonrasında yaşanan pandemi süreci tedarik zincirlerinin işletmeler ve tüketiciler nezdindeki önemini bir kez daha gün yüzüne çıkarmıştır. Tedarik zincirlerinin iş dünyasında artan önemi yazarların da konu üzerinde daha fazla çalışma yapmasını teşvik etmektedir. Özellikle son on yılda tedarik zinciri konusu üzerinde çalışma yapan yazarların da katkılarıyla literatürde tedarik zinciri çevikliği kavramı ile sıklıkla karşılaşmaktadır. Tedarik zinciri çevikliği konusunda artan çalışma sayısına karşın ilgili yazında herhangi bir bibliyometrik çalışma ile karşılaşılmamıştır. Literatürdeki bu açığın kapatılması amacıyla gerçekleştirilen bu çalışma ile tedarik zinciri çevikliği konusunda yapılan çalışmalara ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve ağ analizi sonuçları sunulmaktadır. Çalışmada supply chain agility anahtar kelimesiyle Web of Science üzerinden yapılan tarama sonucunda elde edilen 248 makale analize tabii tutulmuştur. Tanımlayıcı istatistikler Web of Science ve ağ analizi ise VOSviewer programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma bulguları dikkate alındığında tedarik zinciri çevikliği konusunda farklı üniversitelerin ve ülkelerin işbirlikleri gözlemlenmektedir. Ayrıca tedarik zinciri çevikliği konusunda yapılan çalışmaların farklı disiplinler içerisinde gerçekleştirilmesi de ilgili çalışma konusunun farklı disiplinlerle olan bağlantısını göstermektedir. Elde edilen sonuçlar gelecekte yapılan çalışmalarda tedarik zinciri çevikliğinin farklı disiplinler ve konular içerisinde ele alınmaya devam edeceğini ifade etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Tedarik Zinciri, Tedarik Zinciri Çevikliği, Bibliyometrik Analiz

### 1. Introduction

Globalization, which started in the 1990s, has brought a new perspective to the inter-country trade that businesses do with traditional methods. Businesses can now make direct or indirect investments in different countries and can perform their overseas operations faster using modern tools. The emergence of the web that connects the world with virtual means in the 2000s has increased the demand

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Bingöl Üniversitesi, [ekoc@bingol.edu.tr](mailto:ekoc@bingol.edu.tr)

of businesses from the international market. Today, consumers' access to the internet, their income and education levels, e-commerce marketplaces that are integrated with the internet infrastructure of commerce and the increase in the usage of social media applications affect the demand. Besides the stated reasons, complex technological developments and shortened product life cycles (Swafford, 2006) affect the quantity, frequency and variety of demand. Providing the requested products to the customers at the right time and in the right place is not a factor that will give companies a competitive advantage, but it is the key to the survival of businesses (Christopher, 2001). The ability of businesses to respond to rapid changes in demand depends on their ability to be agile. Agility as a concept was first used in 1991 by researchers working at the Iacocca Institute (Bottani, 2009). Agility is driving change. Although the change is not encountered for the first time, it is felt that the change occurs faster than the previous periods (Lin, Chiu, & Chu, 2006). Agility is defined as the ability to respond to volume and diversity changes in demand (Christopher, 2000). Responsiveness requires speed and maneuverability, which is also defined as agility (Agarwal, Shankar, & Tiwari, 2007). It is seen in the literature that there are different studies on the definition and scope of agility. One of the important conclusions reached by the studies in which different opinions are expressed on the subject is that agility is not an activity that each department can undertake or perform separately. In this direction, it has emerged that agility should be evaluated with a holistic perspective that covers all departments of the business and even at the supply chain level (Power, Sohal & Rahman, 2001). Collaborations between suppliers, manufacturers, distributors and retailers with different legal identities allow supply chains to be flexible, adaptable, and respond quickly and effectively to changing market demands (Lin, Chiu, & Chu, 2006; Rimiene, 2011). Supply chain agility is the level of agility the supply chain shows to changes in the market (Humdan, Shi & Behnia, 2020). Christopher (2000), one of the authors who contributed the most to the development of the supply chain agility topic, stated that they can be qualified as agile when supply chains meet four criteria. The first of these criteria is that the supply chain is sensitive to the market. What we mean by market sensitivity is the measurement of actual demand rather than estimates made with past data. This can be achieved with information technology tools that allow businesses to receive instant and real data from the market. The second criterion is the creation of a virtual supply chain for data sharing between buyers and sellers by using information technologies. Data shared among supply chain members can only be made useful through an effective integration process. By developing the third criterion, process integration, between supply chain members, projects can be developed in focuses such as cost, performance, quality, new product, and speed. Considering the supplier and distributor/retailer network that has moved to an international dimension, it has become impossible for businesses to be successful in the market by using only their own internal resources. It is an indisputable fact that supply chains are now competing, not businesses. For this reason, the network that businesses have becomes important. Factors such as the size, capabilities, and constraints of the network they are in affect the businesses. On the other hand, Gligor (2016) stated

that five skills play a key role in creating supply chain agility. These abilities are: attentiveness, accessibility, determination, swiftness and flexibility. Businesses need to have the attention to quickly detect changes, opportunities and threats in the market. It must then have access to the necessary data to respond to this change. It should be able to make a decision quickly and decisively by evaluating the obtained data. In addition, businesses should have the flexibility to update their tactical and operational decisions in line with the needs of the market.

Supply chain agility as a field of study has attracted attention by authors in recent years. This study was carried out due to the lack of a bibliometric study in the field of supply chain agility despite the increasing level of interest and awareness. In this way, it was tried to fill the gap in the relevant area. The progress of the study will be as follows: In the second part, bibliometric analysis is explained. The data and analysis types used in the study are described in the third section. Findings section where descriptive statistics and network analysis are shared constitutes the fourth part of the study.

## **2. Bibliometric Analysis**

The concept of statistical bibliography, first used by Hulme in 1922, was later developed by Raisig in 1962 (Groos & Pritchard, 1969). Pritchard (1969) renamed the expressed analysis and used it as bibliometry and defined it as "*the application of mathematics and statistical methods to books and other media of communication*" (Pritchard, 1969). Bibliometric studies examine the connections between publications, authors, citations and journals in order to give an idea about the dynamics of the field of study (Kumar & Kushwaha, 2015). In addition, bibliometric analysis provides additional statistics on institutions and keywords (Xu et al., 2018). As a result of the analyses carried out by considering different variables, evaluations can be made about the stages, progress and future orientations of the examined science branch, institution, country, and authors (Denktaş Şakar & Cerit, 2013). Bibliometric studies are carried out for two purposes. These purposes; It is expressed as performance analysis and scientific mapping. While evaluating the author, journal, institution and country with performance analysis, the dynamics and structure of the field related to scientific mapping are revealed (Demir & Erigüç, 2018).

Under the heading of supply chain bibliometric studies related to supply chain management (Kumar & Kushwaha, 2015), green supply chain management (Fahimnia, Sarkis, & Davarzani, 2015), supply chain finance (Xu et al., 2018), humanitarian supply chain (Wamba, 2020) and service supply chain (Nagariya, Kumar and Kumar, 2021) are seen in the literature. There is no bibliometric study on supply chain agility. This study attempts to fill the gap in the supply chain literature.

## **3. Method**

It is seen that bibliometric studies are often carried out on the basis of a journal or study topic. If the researcher wants to construct his work on the first option, he will try to analyze the articles of a journal published in a certain year range. As in this study, if the second option is chosen, the researcher will carry out analyses using the articles obtained on the subject of the study determined using different

databases. It is seen that Scopus and Web of Science databases are generally used in the studies, and the Web of Science database was used in this study. 69434 studies were encountered in the search performed on the Web of Science database with the keywords "supply chain". In the search made with the key word "agility", it was seen that there were 11825 studies. In the final stage, topic-based search with the keywords "Supply chain agility" 248 studies were found. Within the scope of the screening, all studies published between 1975 and 2021 were taken into consideration. Descriptive statistics of 248 studies were obtained primarily through the Web of Science database. Then, co-authorship, co-occurrence and co-citation analyses were carried out in order to reveal the networks between the studies. Studies have shown that programs such as HistCite, BibExcel, Publish or Perish are used to obtain network analysis results. In this study, VOSviewer program was used to obtain and visualize the network analysis results.

#### 4. Findings

##### 4.1. Descriptive Statistics

With the descriptive statistics analysis conducted in the study, information about most productive journals, research areas, annual scientific production, most productive organizations, most productive authors and most productive countries are shared.

##### 4.1.1. Most Productive Journals

The top ten journals that publish the most in the topic of supply chain agility are shown in Figure 1. The journal with the highest number of publications on the subject is the International Journal of Productivity with 14 publications. The second journal publishing the most articles was the International Journal of Production Research with 9 publications. Among the top ten journals, the International Journal of Logistics Research and Applications, International Journal of Physical Distribution Logistics Management and Journal of Operations Management have at least work on five publications.



Figure 1. Most Productive Journals

#### 4.1.2. Research Areas

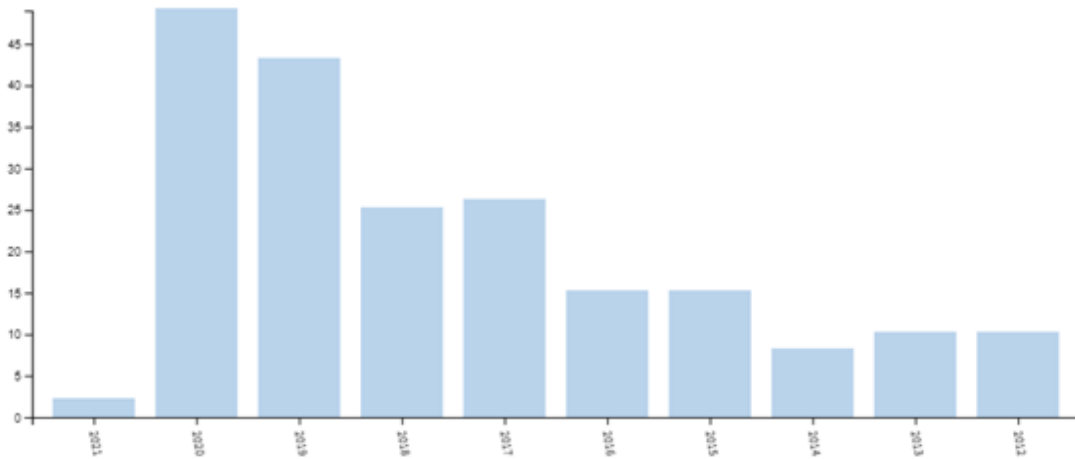
When the research areas of the articles written on supply chain agility are examined, it is seen that there are studies conducted in different disciplines. Ten research areas with the most publications are shown in Figure 2. With 148 studies, it is seen that the research area of business and economics has the highest number of publications. Among the ten fields with the most studies, the least publications are included in the field of other topics in social sciences. The fact that the studies conducted in the field of supply chain agility have a wealth of disciplines of study such as business, engineering, computer, environment and psychology reflects the interest of different disciplines in the subject. In addition, this is supported by the authors as it enables cross-seeding between interdisciplinary studies. The increasing importance of supply chain agility, especially with the COVID-19 period, is accepted as an indication that the interest of different disciplines will increase in the future. As a result of a topic-based search with the keywords "Supply chain agility and COVID-19", it is seen that 13 studies were conducted between 2020-2021.



Figure 2. Research Areas of Articles Written on Supply Chain Agility

#### 4.1.3. Annual Scientific Production

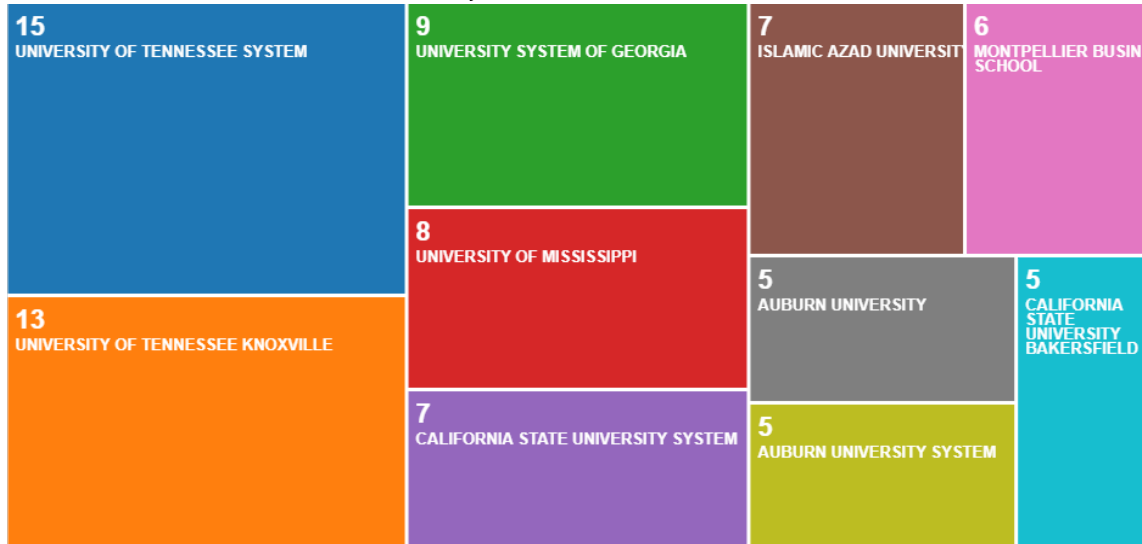
It is seen that the first study on supply chain agility in the Web of Science database was in 1997. When the number of publications in 10-year periods is evaluated, there are four studies in WoS published between 1990-2000. It is determined that there are 35 studies published between 2001-2010. There are 207 studies published between 2011-2020. Figure 3 shows that there has been an increasing momentum in the number of studies on supply chain agility in the last decade. Considering the number of studies published only in 2020, it is understood that it is more than the studies conducted in the previous decade. It explains that the issue of supply chain agility among the stated numbers has been followed with increasing interest by the authors.



**Figure 3. Number of Articles Written on Supply Chain Agility in the Last 10 Years**

#### 4.1.4. Most Productive Organizations

The top 10 universities that have made the most studies on supply chain agility are shown in Figure 4. In the Web of Science database, it is seen that 15 of the 248 studies on supply chain agility were conducted at the University of Tennessee System. The second institution with the most studies is the University of Tennessee Knoxville with 13 studies. In the top ten institutions with the most studies, the minimum number of studies belongs to Auburn University, Auburn University and California State University with 5 studies. It is seen that 80 of the 248 studies conducted on supply chain agility belong to the top ten universities with the most studies on this subject.

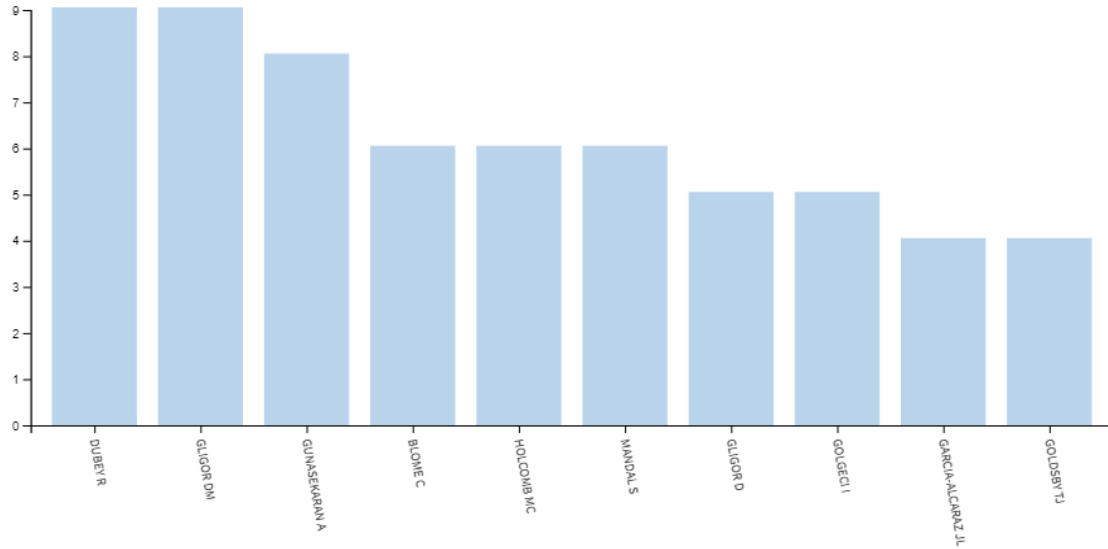


**Figure 4. Top 10 Universities with the Most Studies on Supply Chain Agility**

#### 4.1.5. Most Productive Authors

The authors who have four or more publications on supply chain agility are shown in Figure 5. The joint studies of some authors were also included in the analysis. Dubey and Gligor have the most studies in the related topic with 9 articles. The second author with the most publications is Gunasekaran with 8 articles. Garcia-Alcaraz and Goldsby had the least number of articles with four articles among the most published authors. It is understood from the data

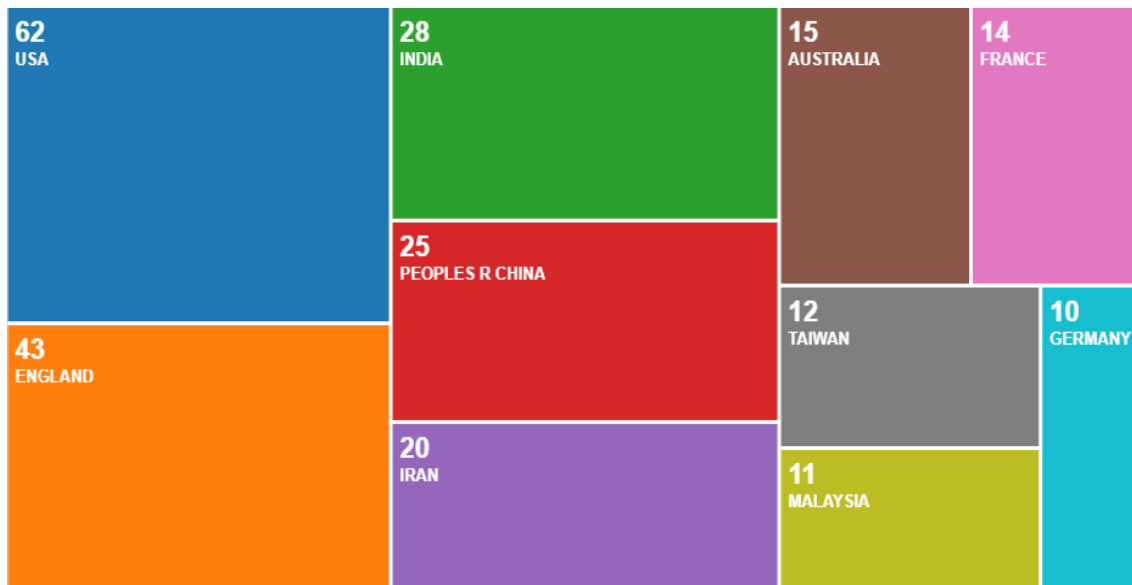
obtained from the Web of Science database that ten authors with the most publications on supply chain agility have 62 studies in total.



**Figure 5. Most Productive Authors**

#### 4.1.6. Most Productive Countries

The ten countries with the highest number of publications on supply chain agility with the evaluation of the statistics taken from the Web of Science database are shown in Figure 6. USA has the most studies with 62 articles on the subject. England 43, France 14 and Germany, which are the second countries with the highest number of studies, contribute to the field with 10 studies. It is understood from the data that there are 67 studies in total on the supply chain agility of European countries. The third country with the most studies on the subject of study is India with 28 articles. It is understood from Figure 6 that 240 of the 248 studies on supply chain agility were done by ten countries with the highest number of studies.



**Figure 6. Most Productive Countries**

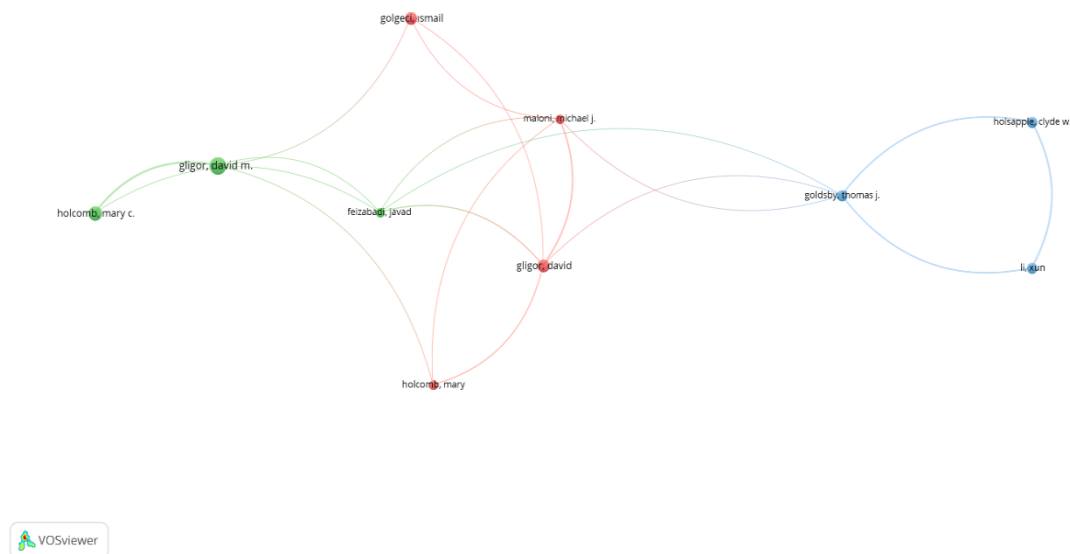
#### 4.2. Network Analysis



In scope of network analyzes co-authorship, co-occurrence, co-citation, country collaboration and bibliographic coupling analyzes performed and presented below.

#### 4.2.1. Co-authorship analysis

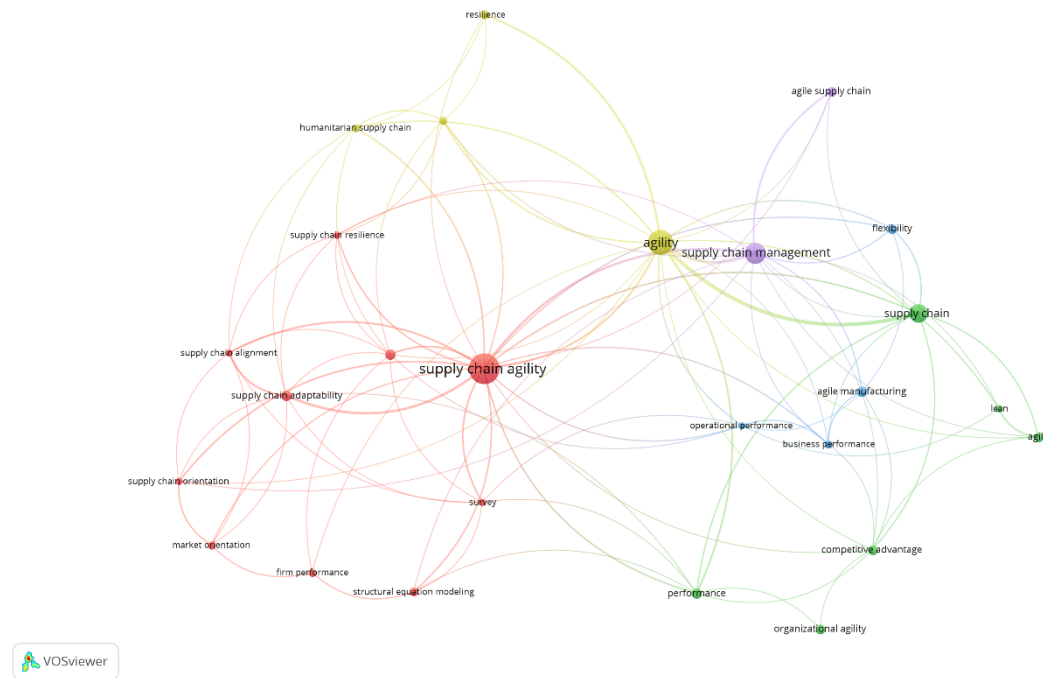
Co-authorship analysis examines the number of co-authorship a researcher has done with different researchers in a given period and the connections between authors (Glanzel, 2014). In this study, the co-authorship analysis of the authors is limited to the topic of "supply chain agility". Bibliometric studies that determine that collaboration between authors have an effect on productivity can also be seen in the literature (Beaver & Rosen, 1979). Within the scope of co-authorship analysis, 23 authors with more than three publications were analyzed. The total strength of co-authorship links with other authors was calculated for each of the 23 authors. Accordingly, the analysis results of ten authors with the highest link strength are shown in Figure 7. As a result of the analysis made with the WOSviewer program, it was learned that ten authors had 18 links and their total link strength was 33. The authors are divided into 3 clusters. First cluster consists of D. Gligor, İ. Golgeci M. Holcomb and M. J. Maloni. The second cluster, which includes J. Feizabadi, D. M. Gligor and M. C. Holcomb, consists of three authors. The third cluster consists of T. J. Goldsby, C. W. Holsapple and X. Li. It was seen that David M. Gligor had four links with 9 studies and the total connection strength was eight. Also, Gligor is the most cited author with 602 citations. The second author with the most citations is Holcomb with 499 citations and the third author is Gunasekaran with 496 citations. Maloni has the least citations among 23 authors with 3 citations.



**Figure 7. Map of the Co-authorship Analysis**

#### 4.2.2. Co-occurrence analysis

Co-occurrence analysis in social sciences; It is used in different fields such as content analysis, text mining, and ontological studies. In general, the purpose of co-occurrence analysis is to find the common use of word pairs or word patterns and their meaning similarities. It was found that 26 of 688 keywords meet this threshold. For each of the 26 keywords, the total strength of occurrence links with other keywords was calculated. "Supply chain agility" has 78, "agility" 53, "supply chain management" 37, "supply chain" 28, "performance" and "agile manufacturing" 10 occurrences. The map obtained as a result of the analysis of 26 keywords is shown in Figure 8. As a result of the analysis made through the VOSviewer program, 26 nodes in the map have 98 connections and 206 total connection power. It has been observed that 26 keywords are divided into five clusters by co-occurrence analysis. The first cluster consists of ten keywords. These keywords are; dynamic capabilities, firm performance, market orientation, structural equation model, supply chain adaptability, supply chain agility, supply chain alignment, supply chain orientation, survey and supply chain resilience. The keywords contained in the first cluster were examined and named as "agility models". The second cluster consists of agile, competitive advantage, lean, organizational agility, performance and supply chain keywords. The keywords contained in the second cluster were examined and named as "agility tools". The third cluster contains the keywords agile manufacturing, business performance, flexibility and operational performance. The keywords contained in the third cluster were examined and named as "agility performance". Agility, humanitarian supply chain management, resilience and risk management keywords constitute the fourth cluster. The keywords contained in the fourth cluster were examined and named as "agility enablers and barriers". The fifth cluster consists of the keywords agile supply chain and supply chain management. The keywords contained in the fifth cluster were examined and named as "agile chain". As a result of the evaluation of five clusters, it is understood that the subtitles of agility models, agility tools, agility performance, agility enablers and barriers are frequently the subject of studies on supply chain agility.



**Figure 8. Co-occurrence map of supply chain agility researches**

#### 4.2.3. Co-citation analysis

Co-citation analysis briefly reveals the frequency of citation of two studies together (Osareh, 1996). Studies cited as common reference by articles written on supply chain agility were examined within the scope of co-citation analysis. The size of the nodes seen in Figure 9 indicates the excess number of citations of the relevant study, and the thickness of the links indicates the excess of the use of two studies as a common reference. As a result of the analysis, articles with more than 20 citations are shown in the Co-citation map in Figure 9. When the studies shown as common references are examined, it is seen that the most cited study belongs to Swafford (2006) with 117 citations. The second most cited work belongs to Christopher (2000) with 108 citations, and the third most cited work belongs to Swafford (2008). It is seen in the Figure. That a total of 72 studies have 2539 links. As a result of the co-citation analysis, it was observed that 72 studies were divided into three clusters. The first cluster is shown in red and has 34 links. It is seen that the studies in the first group generally determine the supply chain agility as a factor affecting the supply chain or business performance (Ngai, Chau & Chan, 2011; Whitten, Green Jr & Zelbst, 2012). Studies conducted examine supply chain agility as well as other factors affecting performance and the interaction between these factors. The part with green colored nodes and connections is the second cluster and consists of 33 studies. These studies focuses on the competitive capabilities which provides advantages for enterprises and supply chains (Yusuf, Gunasekaran, Adeleye & Sivayoganathan, 2004; Yusuf et al, 2012) The third cluster consists of blue colored nodes and has five links. These studies focuses on digital solutions and information Technologies which effects

supply chain agility (White, Daniel & Mohdzain, 2005; Overby, Bharadwaj & Sambamurthy, 2006).

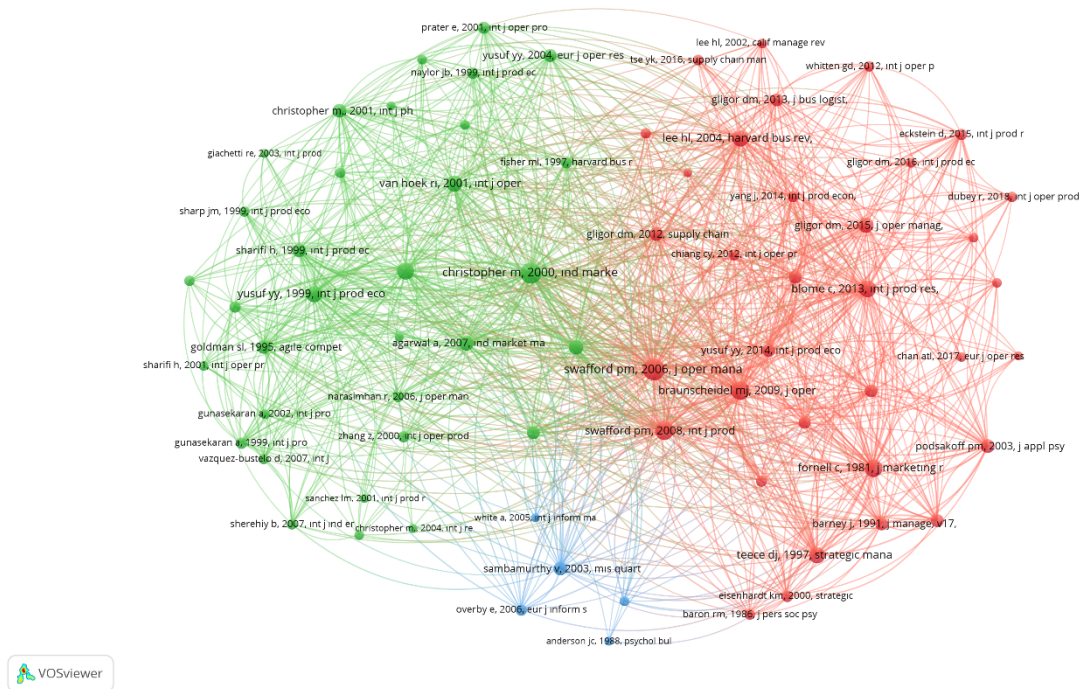


Figure 9. Co-citation map of sample articles' references

#### 4.2.4. Country Collaboration

With the country collaboration analysis, the cooperation of the countries working on “supply chain agility” has been tried to be revealed. Countries that have done at least one study on “supply chain agility” are included in the analysis. For each of the 52 countries, the total strength of the co-authorship links with other countries will be calculated. It has been observed that some of the 52 countries are not interconnected. This shows that some countries do not cooperate internationally in their work. In its final form, the analysis was carried out with 38 countries. The country collaboration map with 38 countries is shown in Figure 10. As a result of the analysis, it was seen that the network formed had 82 links and 124 total link strength. 3742 citations were made to 62 studies conducted in the USA, which has the most studies on the subject. In England, which has the second highest number of studies, 42 studies were conducted and these studies have 1469 citations. As a result of the analysis including 38 countries, 11 clusters were formed. The cluster with the most countries consists of seven countries, namely Bangladesh, Malaysia, Nigeria, Pakistan, China, Philippines and Taiwan. The last cluster consists only of Australia.

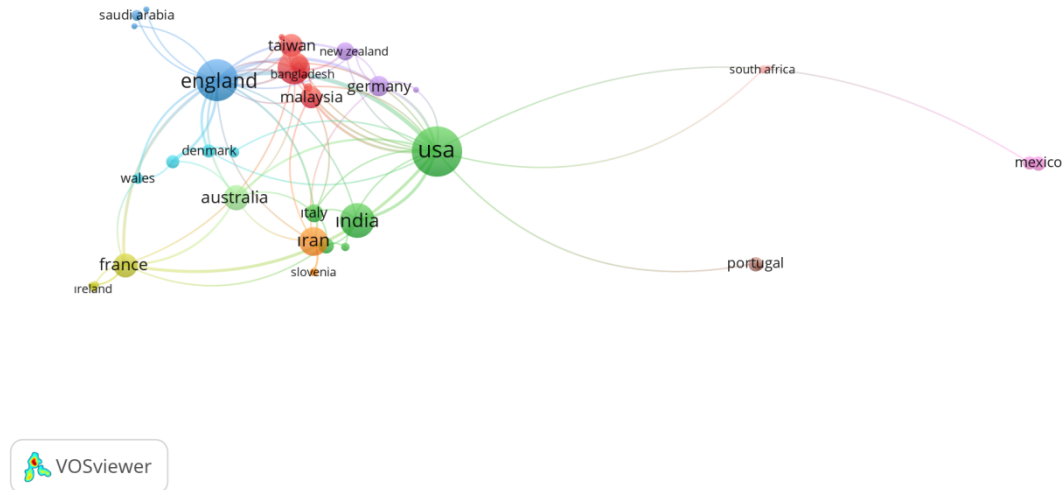


Figure 10. Country Collaboration Map

#### 4.2.5. Bibliographic Coupling

The bibliographic coupling theory, first put forward by Kessler (1965), admits that there is an implied relationship between articles written on specific subjects if the bibliographies of those articles are similar (Kessler, 1965). Although the study was conducted with 248 articles, the analysis was carried out with 239 articles since it was seen that the bibliography of nine articles did not match. Bibliographic coupling map shown in Figure 11. As a result of the bibliographic coupling analysis of 239 articles, it was observed that nine clusters and 20240 links were formed. Total link strength was found as 87387.

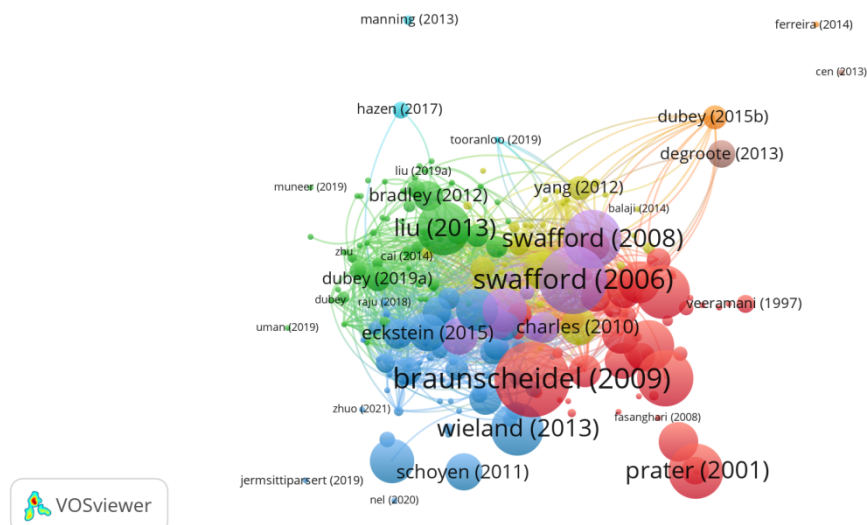


Figure 11. Bibliographic Coupling of Articles'

## Conclusion

Nowadays, where the increasing effect of globalization that started in the 1990s is felt for businesses, it is seen that competition has moved from the business dimension to the supply chain dimension. For this reason, supply chains as a field of research are followed with interest by both practitioners and theorists. The supply chain is now followed by new approaches and practices by businesses and their stakeholders in order to increase its value. Supply chain agility is also considered as one of the important areas of study emphasized by the authors who work in the field of supply chain management and operations management, especially with the increasing awareness rate in the last decade. The lack of bibliometric analysis of studies on supply chain agility has been accepted as a deficiency in the relevant literature, and this study has attempted to fill this gap in the field.

With this study, a search was carried out on the Web of Science database with the keyword "supply chain agility". Descriptive statistics regarding the 248 articles obtained as a result of the screening were first shared. Among the descriptive statistics, most productive journals, research areas, annual scientific production, most productive organizations, most productive authors and most productive countries are presented. When most productive journals were examined, it was seen that the International Journal of Production Economics had the most work on supply chain agility. When the research areas of the studies on supply chain agility are examined, it is understood that the most work is in the field of business and economics. When the number of publications on the relevant subject is observed over the years, it is seen that it has gained a significant momentum in the last ten years. With 62 studies on supply chain agility, it has been determined as the most productive country USA. Descriptive statistics were carried out with the analysis capabilities of Web of Science. In the second stage, the network analysis of the studies on supply chain agility was made. Co-authorship, co-occurrence and co-citation analysis were performed within the scope of network analysis. With the co-authorship analysis, it is seen that the author with the most co-authorship was R. Dubey with nine studies. With the co-occurrence analysis, 26 key words that have more than five use together were evaluated. Supply chain agility, which is the main subject of this study, has been observed to have the highest co-occurrence with 78 uses. In addition, in the evaluation made within the scope of co-occurrence analysis, it is understood that these keywords are collected in five clusters. The last analysis made within the scope of network analysis is co-citation analysis. According to the results of the co-citation analysis, it was seen that the most co-cited work belonged to Swafford with 117 citations.

## References

- Agarwal, A., Shankar, R., & Tiwari, M. K. (2007). Modeling agility of supply chain, *Industrial Marketing Management*, 36, 443-457.
- Beaver, D. D., & Rosen, R. (1979). Studies in scientific collaboration: Part II: Scientific co-authorship, research productivity and visibility in the French elite, *Scientometrics*, 1(2), 133-149.

- Bottani, E. (2009). On the assessment of enterprise agility: issues from two case studies. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 12, 213-230.
- Christopher, M. (2000). The agile supply chain: competing in volatile markets. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 37-44
- Christopher, M., & Towill, D. (2001). An integrated model for the design of agile supply chains, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 31(4), 235-246.
- Demir, H., & Erigüç, G. (2018). Bibliyometrik bir analiz ile yönetim düşünce sisteminin incelenmesi, *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 91-114.
- Denktaş Şakar, G., & Cerit, A. G. (2013). Uluslararası alan indekslerinde Türkiye pazarlama yazını: bibliyometrik analizler ve nitel bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(4), 37-62.
- Glanzel, W. (2014). Analysis of co-authorship patterns at the individual level, *Transinformação*, 26(3), 229-238.
- Gligor, D. M. (2016). The role of supply chain agility in achieving supply chain fit, *Decision Sciences*, 47(3), 524-553.
- Groos, O. V. & Pritchard, A. (1969). Documentation Notes, *Journal of Documentation*, 25(4), 344-349.
- Fahimnia, B., Sarkis, J., (2015). Green supply chain management: A review and bibliometric analysis, *International Journal of Production Economics*, 162, 101-114.
- Humdan, E. A., Shi, Y., & Behnia, M. (2020). Supply chain agility: a systematic review of definitions, enablers and performance implications, *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 50(2), 287-312.
- Kessler, M. M. (1965). Comparison of the results of bibliographic coupling and analytic subject indexing, *American Documentation*, 16(3), 223-233.
- Kumar, A., & Kushwaha, G. S. (2015). Bibliometric analysis of supply chain management: An international journal from 2005-2014, *International Journal of Supply Chain Management*, 4(2), 90-105.
- Nagariya, R., Kumar, D., & Kumar, I. (2021). Service supply chain: from bibliometric analysis to content analysis, current research trends and future research directions, *Benchmarking: An International Journal*, 28(1), 333-369.
- Ngai, E. W.T., Chau, D. C. K., & Chan, T. L. A. (2011). Information technology, operational, and management competencies for supply chain agility: Findings from case studies, 20, 232-249.
- Osareh, F. (1996). Bibliometrics, citation analysis and co-citation analysis: a review of literature, *Libri*, 46, 149-158.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120-131.
- Power, D. J., Sohal, A. S., & Rahman, S. (2001). Critical success factors of in agile supply chain management: an empirical study, *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 31(4), 247-265



- Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics?, *Journal of Documentation*, 25, 348-350.
- Rimienne, K. (2011). Supply chain agility concept evolution (1990-2010). *Economics and Management*, 16, 892-900.
- Swafford, P. M., Ghosh, S., & Murthy, N. (2006). The antecedents of supply chain agility of a firm: scale development and model testing, *Journal of Operations Management*, 24, 170-188.
- Swafford, P. M., Ghosh, S., & Murthy, N. (2008). Achieving supply chain agility through IT integration and flexibility, 116(2), 288-297.
- Wamba, F. (2020). Humanitarian supply chain: a bibliometric analysis and future research directions, *Annals of Operations Research*, 1-27.
- White, A., Daniel, E. M., & Mohdzain, M. (2005). The role of information technologies and systems in enabling supply chain agility, *International Journal of Information Management*, 25(5), 396-410.
- Whitten, G. D., Green Jr, K. W., & Zelbst, P. J. (2012). Triple-A supply chain performance, *International Journal of Operations & Production Management*, 32(1), 28-48.
- Yusuf, Y., Gunasekaran, A., Adeleye, E. O., & Sivayoganathan, K. (2004). Agile supply chain capabilities: determinants of competitive objectives, *European Journal of Operational Research*, 159(2), 379-392.
- Yusuf, Y., Gunasekaran, A., Musa, A., Dauda, M., El-Berishy, N. M., & Cang, S. (2012). A relational study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry, *International Journal of Production Economics*, 147, 531-543.
- Xu, X., Chen, X., Jia, F., Brown, S., Gong, Y., & Xu, Y. (2018). Supply chain finance: A systematic literature review and bibliometric analysis, *International Journal of Production Economics*, 204, 160-173.



**THE IMPACT OF INDIVIDUAL FACTORS AND GOVERNMENT  
SUPPORT ON THE LEVEL OF WOMEN ENTREPRENEURSHIP:  
REGRESSION ANALYSIS**

Duygu HİDİROĞLU<sup>1</sup>

**Abstract**

The entrepreneurial activities are the pioneers of economic development. The purpose of this study is to find how to increase the level of women entrepreneurship. The study suggests that government support factor and individual factors self-confidence, no fear of failure, entrepreneurial experience, opportunity to being an entrepreneur, having an entrepreneurial role model, education level and age could increase the level of women entrepreneurship. The factors have been tested by specific hypotheses. The data has been gathered from Global Entrepreneurship Monitor database which examines the data of 80 countries the years between 2010-2016. The study measures the effectiveness of micro- and macro-level factors and the findings support the argument that the factors have positive impact on women entrepreneurship. The study concluded that the government support factor could increase women tendency to start up new businesses. One of the current management issues of this study is to recommend entrepreneurs several motivations and to reach influential findings which increase the tendency to women's entrepreneurial activities. To sum up, having experience in the related sector, engaging in activities to increase business skills, accessing financial and economic governmental supports at the social level could increase new businesses and embolden women to entrepreneurship facilities.

**Key Words:** Gender Differences, Individual Factors, Women Entrepreneurship, Entrepreneurship, Government Support

**Jel Codes:** M10, M13, O4, L26

**BİREYSEL DÜZEYDE FAKTÖRLERİN VE DEVLET DESTEĞİNİN  
KADINLARIN GİRİŞİMCİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ: REGRESYON ANALİZİ**

**Özet**

Bu çalışmanın amacı kadın girişimciliğini arttıracak öneriler sunmaktır. Bu amaçla belirlenen bireysel faktörler ve devlet desteği faktörünün belirlenen hipotezlerle kadın girişimciliği üzerine etkisi test edilecektir. Çalışmada, bireysel faktörlerden; yaş, özgüven, başarısızlık korkusunun olmaması, girişimcilik tecrübesi, girişim fırsatı algısı, tanıdık girişimcinin bulunması, eğitim düzeyi gibi faktörler ile devletin girişimcilere sağladığı devlet desteği faktörünün test edilmesi için Küresel Girişimcilik Monitörü veri tabanına ait 80 ülkeyi kapsayan 2010-2016 yılları arası girişimcilik verilerinden istifade edilmiştir. Çalışma bulguları beklenenle paralel olarak bireysel faktörlerin kadın girişimciliği üzerine olumlu etkisinin olduğunu göstermektedir. Ayrıca, ülke düzeyinde kadın girişimcilere sağlanan devlet desteği faktörünün de beklendiği gibi girişimcilikte bulunma problemlerini ortadan kaldırmada etkili olduğu ve dolayısıyla kadınların girişimcilik başlatma eğilimini arttırdığı sonucuna varılmıştır. Çalışma, güncel yönetim konularından biri girişimcilğe farklı bir bakış açısı kazandırmış ve ekonomik kalkınmanın öncüsü girişimcilik faaliyetlerine eğilimi arttırmaya yönelik önemli sonuçlara ulaşmıştır. Çalışma sonunda, kadınların girişimcilik faaliyeti başlatmaları üzerinde ilgili sektörde tecrübe edinmenin, iş yeteneklerini artırıcı aktivitelerde bulunmanın ve ülke düzeyinde sağlanan finansal ve ekonomik boyutta devlet desteğinin oldukça olumlu katkısının olduğu gözlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Cinsiyet Farklılıkları, Bireysel Düzeyde Faktörler, Kadın Girişimciliği, Girişimcilik, Devlet Desteği

---

<sup>1</sup> Asst. Prof. Dr., Mersin University, Faculty of Tourism, Department of Recreation Management, Mersin, Turkey. E-posta: duyguhdr@mersin.edu.tr, ORCID:0000-0003-2647-8750

## INTRODUCTION

Entrepreneurship gain importance as a main source of women employment in many countries. However, surprisingly the level of women's participation in entrepreneurship activities is lower in these countries. It is thought that the relatively low level of entrepreneurship of women is due to inequality of opportunity between women and men.

Many researchers argue that the relatively low level of women entrepreneurship is due to gender differences. The main purpose of this study is to investigate the effects of individual and social factors on women entrepreneurship which are expected to provide opportunity equality between two genders. In the light of this purpose, the research question of this study is determined as “Would the level of women entrepreneurship have been more than the level of men entrepreneurship in case of remove the negative effects of gender differences between women and men?”.

In this study, it will be investigated whether gender is one of the reasons of negative impact on entrepreneurship and whether the level of women entrepreneurship could be increased or not; after getting rid of the contradiction based on various factors both at the individual and the country level.

In this study, the individual level factors that have been applied for testing hypotheses are educational level, household income level, current employment status, and social (national) level. The relationship between the level of women entrepreneurship and the individual level factors that have been anticipated to provide equality between two genders, has been highly positive after testing study hypotheses. Individual level factors support women entrepreneurship. Besides the individual level at the country level, women entrepreneurs could have been encouraged by government regulations on entrepreneurial facilities. In this study to test the impact on government support, the two main factors: entrepreneurship trainings at secondary by government and financial and consultancy supports by government have been analyzed.

The GEM – Global Entrepreneurship Monitor database was used to test the hypotheses of this study. As a result of regression analysis, it was concluded that some of the factors applied to ensure equality between women and men would have positive contributions to the level of women entrepreneurship.

## 1.LITERATURE

Entrepreneurship is the process where resources are brought together and turned into business advantages in various ways (Alvarez, Busenitz, 2001). Entrepreneurship term comprehends two basic phenomena: one is existence of

profitable opportunities and the other is entrepreneurial individuals (Sarason, Dean, Dillard, 2006).

Shane, Locke, Collins (2003) argued that there are characteristics that distinguish entrepreneurs from other members of society, and that the combination of these individual characteristics and opportunities in the environment have significant impacts on entrepreneurship. McMullen, Shepherd (2006) argue that entrepreneurs can only engage in the entrepreneurship movement in the light of subjective thoughts. The field of entrepreneurship includes the exploration of opportunity resources, including the processes of discovery, evaluation and exploitation of opportunities, and the set of individuals who discover, evaluate and use these opportunities and their personal characteristics (Shane, Locke, Collins 2003).

Gartner (2001) addresses the development of entrepreneurship from two perspectives: strategic cohesion and population ecology. In the perspective of strategic adaptation to entrepreneurship, researchers emphasize that individuals define opportunities, combine resources to benefit from these opportunities, and identify entrepreneurs' freedom of decision-making in determining effective strategies to sustain the life of the enterprise in the light of opportunities (Gartner, 2001). Furthermore, the population ecology perspective emphasizes environmental factors both as a pioneer of entrepreneurial activity and as a mechanism for adherence to difficult environmental conditions for new firms that adapt to environmental dynamics. In both perspectives, Compans and McMullen (2007) argue that entrepreneurship is a strategic process that can dynamically adapt to environmental conditions over time. Aldrich and Dutta and Crossan (2005) argue that the study of Compans and McMullen (2007) is the continuation of their research and that entrepreneurs undergo dynamic processes to adapt to environmental conditions while making new initiatives.

Bjerke and Hultman (2004) argue that there are two types of entrepreneurs; transformers and transactionals, and the influences of these two entrepreneurs on the growth stage of one enterprise are different. Transactional entrepreneurs create similar structures to the operating systems of similar enterprises that exist when undertaking; transformational entrepreneurs create new structures by changing existing business structures with a new approach in the light of scientific and technological developments and opportunities (Thornton, Ocasio, Lounsbury, 2012). In many cases, regulations and government interventions have the opposite effect on these two types of entrepreneurs. Many regulations that allow transformational entrepreneurs to support excessively, such as financial markets and labor market regulations, tend to prevent further entrepreneurial activities of another group of entrepreneurs (Vogel, 2018). Moreover, there are many examples of successful government programs that directly stimulate the growth of transformational entrepreneurs, the same programs may not have the same positive impact for transactional entrepreneurs (Bornstein and Davis, 2010). Therefore, economic development alone is not expected to have a sufficient and positive effect for all entrepreneurs (Acs, Desai, Hessels, 2008).

Financial dynamics often have implications that can threaten the growth of transactional entrepreneurs and lead to re-political distribution (Fisch, 1998). Failure of initial investments with state-funded venture capital funds can be given as examples of these effects. On the other hand, there is some evidence that programs such as (partial) collateral guarantees for small enterprises targeting transactional entrepreneurs or facilitating the business registration process can have reasonably positive effects for these entrepreneurs (Kariv and Coleman, 2015).

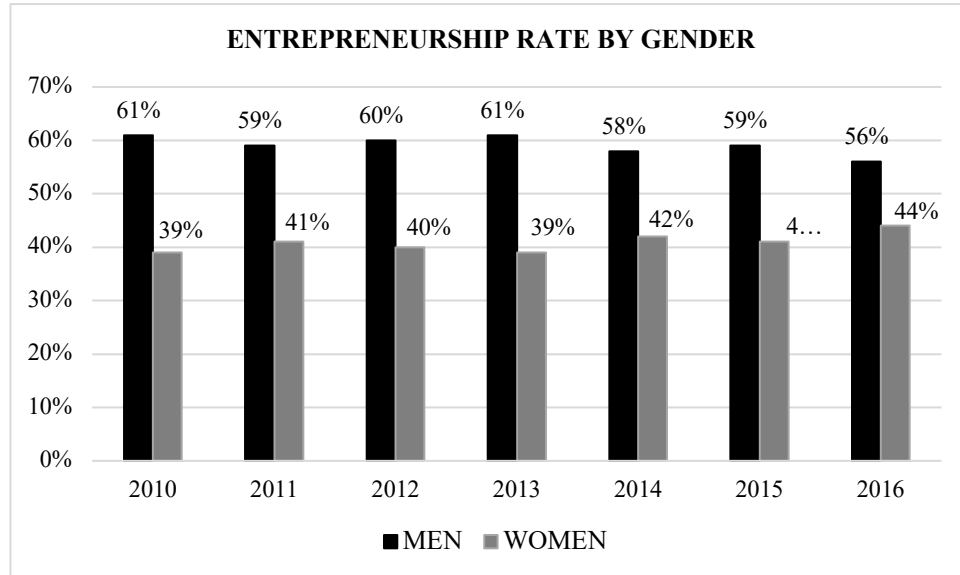
Individuals have different beliefs because of their intuition, superior intuition or self-knowledge (Vaughan, 1979). When this difference is considered in terms of entrepreneurship, it is seen that entrepreneurs have different assumptions about what market price will increase or which new markets can be created in the future (Casson, 1982). Since buyers and sellers have different beliefs about the value of resources, both today and in the near future, goods and services can be sold above or below marginal production costs (Shane and Venkataraman, 2000). Entrepreneurship emerges as soon as the resources used by an entrepreneur discovery have a belief that the price at which the goods or services can be purchased without assuming at a very low price level will be satisfactory (Kirzner, 2015). If this argument is true, the individual will gain an entrepreneur's profit, and if it is false, the individual will suffer an entrepreneurial loss (Baron, 2004).

Many studies based on entrepreneurship facilities, individual factors such as gender, education level, age, self-confidence and experience are highly effective on the level of women entrepreneurship (Wilson, Kickul and Marlino, 2007). Most of these studies show that women are less likely to be involved in an entrepreneurial activity than men (Langowitz and Minniti, 2007). Women have different beliefs about the value of entrepreneurial resources than men (Manolova, Carter, Manev and Gyoshev, 2007). Entrepreneurship consists of co-production, where several different sources must be brought together to create new products or services (Bettencourt, Ostrom, Brown, and Roundtree, 2002). For the male entrepreneurs in order to make a profit from entrepreneurial resources, the idea of the correctness of resource prices should be different from women entrepreneurs expectations (Hoang and Antoncic, 2003). As a matter of fact, even if the owners have the same assumptions as male entrepreneurs; male entrepreneurs try to profit from this opportunity by repricing resources for zero profits (Shane and Venkaraman, 2000). If all potential entrepreneurs, women and men, evaluated the same entrepreneurial assumptions, they would split the enterprise profit until the profit that encouraged to pursue the same entrepreneurial success disappeared; not even in question.

After some literature research, many studies commonly argue that individual factors such as gender, education level, age, self-confidence and experience are heavily effective on deciding start up new businesses. Most of these studies illustrate that women are less likely to be involved in an entrepreneurial activity than men. Langowitz, Minniti and Arenius (2009) reported in their study that women are less likely to be initiative than men. According to the results of their

study, men are more involved in entrepreneurship activities than women in each country included by their research database. Furthermore, the difference between men and women on entrepreneurial facilities was highest in middle-income countries.

**Graph 1: Entrepreneurship Rate in Percentage (%) by Gender (2010-2016)**



Possible causes of the differences in the distribution of entrepreneurship rate by gender could be due to the fact that women do not prefer entrepreneurship with their free will. Women attempt less new enterprises than men do because of individual or cognitive reasons and mostly the inequality of opportunities that they face in their own environment (Kabeer, 2005).

Women usually decide to pursue entrepreneurial activities when they have no other choice of business or they are restricted to find other business opportunities. This occurs by a majority in low-income countries. These new businesses established by women tend to target existing markets, use known technology and less initial capital; this type of entrepreneurship decisions underline that women are more conservative in entrepreneurship activities than men.

Langowitz and Minniti (2007) argued that gender differences significantly have an impact on entrepreneurial activities. According to this study, it has been observed that women's entrepreneurial attitudes have been differed from men with the effect of perceptual variables and that women's tendency to engage in entrepreneurship has been less than men due to subjective reasons. Pines, Lerner and Schwartz (2010), similarly argued that the negative impact of gender on entrepreneurship stems which arisen from gender differences between men and women and the accuracy of this argument was tested by using the GEM 2010-2016 database. As a result of analysis of this study, interestingly,

entrepreneurship was more common among women in poor countries, which emphasizes the importance of gender differences and exclusion in the scarcity of women role in entrepreneurship.

Some researchers argue that there is an inequality between men and women. Cooper (1981) stated that there are a number of situational and cultural factors bring along the gender differences which makes a significant difference between the number of men and women entrepreneurs (Ahl, 2006). Zeidan and Bahrami (2011) argued that individual factors such as self-confidence cause inequality between the level of women entrepreneurship and the level of men entrepreneurship. Self-confidence individual level factor has negative effects especially on women entrepreneurship. Baughn, Chua and Neupert (2006); on the other hand, emphasized the marital status of the individuals as one of the factors having negative effect on women entrepreneurship and they argued that entrepreneurship is perceived as a solution for women to reduce their economic dependence on men. In this regard, Laure Humbert and Drew (2010) states that if a woman is married or divorced, according to marital status; women's perspective to entrepreneurship and desire for entrepreneurship will be quite different. From these researchers' point of view, due to unequal conditions arising from gender differences and some factors at the individual and social levels; the level of women entrepreneurship is far behind the level of men entrepreneurship.

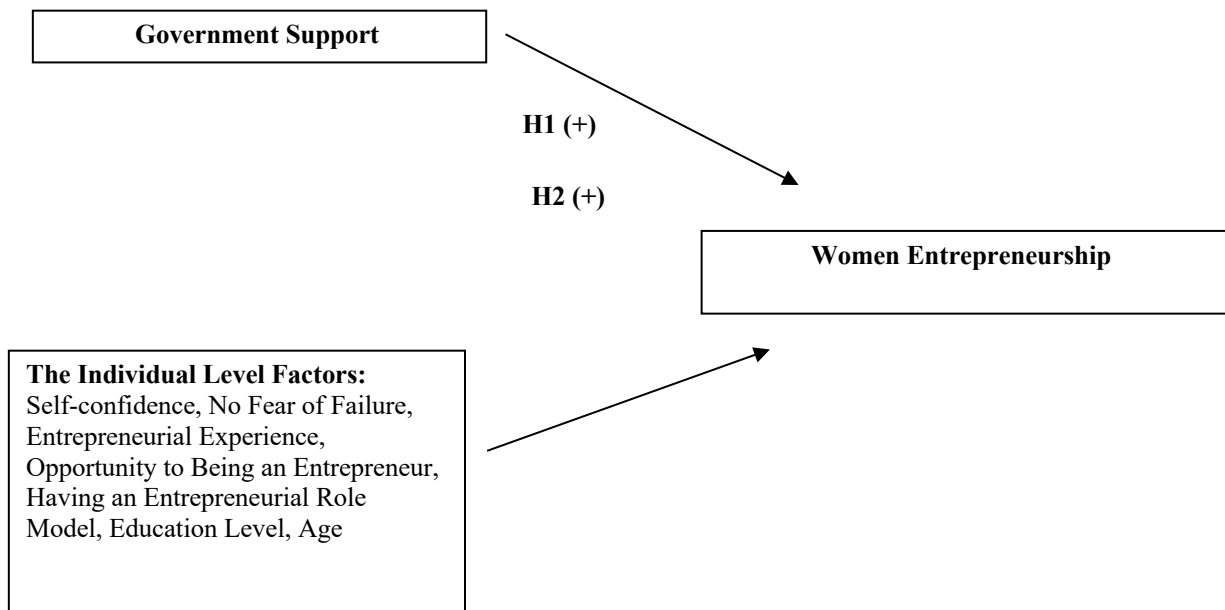
Schein's study (2010) summarizes the factors that should ensure equal opportunities of women and men under 3 headings: 1) the subconscious motivation of the entrepreneur, genetic factors that affect his perception and skills, family, education and previous occupational experiences; 2) factors related to the organization, the geographical location of the organization, the type and degree of knowledge and skills acquired in the organization, the position within the organization, the motivations that trigger the departure from the organization, and finally 3) the factors that belong to the incubation period of the organization and finally the environment in which the individual initiative will develop; economic conditions, accessibility and usability of venture capital, successful entrepreneur role models and the availability of support services. Further; Barnett and Hyde (2001) argue that especially the family structure, father's work and educational status factors could provide equal opportunities between women and men and as a result of their analysis, they observed that these factors are very effective on entrepreneurship facilities. Cohen and Winn (2007), on the other hand, argued that improving the current economic climate and developing environmental factors could contribute to opportunity equality for women and men entrepreneurs. The level of education of individuals, the household income level and the status of work (work) at the individual level are mostly positively effective on women entrepreneurship (Fan and White, 2003). At the social (national) level; the relationship between women's entrepreneurship and the support provided by the government is highly positive. Government supports provided to women entrepreneurs could be in general entrepreneurship

trainings at secondary, superior performance trainings, financial regulations and consultancy supports (Mathew, 2010).

## 2.CONCEPTUAL FRAMEWORK

Many analysts and researchers have stated that there is a significant negative relationship between gender and entrepreneurship. In this study, the social factors that are considered to closely affect the relationship between gender and entrepreneurship are individual factors and social factors. Most researchers attribute the main reason for the negative relationship between gender and entrepreneurship to unequal conditions between men and women. After doing some literature research, it has been observed that many social factors are influential on entrepreneurship; but according to this study the most effective social factor is considered as government support factors for entrepreneurship. This factor is expected to create equal opportunities between women and men, thereby increasing the likelihood of women entrepreneurship.

**Figure 1: The Effects of the Individual Level Factors and Government Support on The Level of Women Entrepreneurship**



As can be seen in **Figure 1**, a number of policies, practices and regulations that are expected help eliminating unequal conditions between women and men has been shown. The factors in Figure 1 are applied to reduce the negative impact of gender differences on the level of women entrepreneurship. This study aims to analyze whether the country level factors providing by government to support

women entrepreneurs such as financial support, support for women entrepreneurship, development of commercial infrastructure and entrepreneurship trainings provide equal opportunities for women with men have been considerable positive effects on the increase in the level of women entrepreneurship or not.

In order to test the relationships between the factors mentioned in Figure 1; 2 main Hypotheses: Hypothesis 1 and Hypothesis 2 have been hypothesized.

**Hypothesis1:** As the government support for women entrepreneurship has been improved in a country; the level of women entrepreneurship increases.

**Hypothesis 2:** As the individual level factors have been improved in a country; the level of women entrepreneurship increases.

### 3.METHODOLOGY

The data used in this study were gathered from GEM – Global Entrepreneurship Monitor database. Each year, the GEM conducts two separate surveys in approximately 90 countries (Herrington, Kew and Monitor, 2010). A questionnaire (adult population survey) measures the entrepreneurial behavior and attitude of at least 2000 people randomly selected from each country. The other survey (local experts survey) reflects the opinion of at least 40 experts from each country on the country's entrepreneurial ecosystem. Some of the respondents aged between 18-65 are classified as entrepreneurs depending on their answers to some questions (Herrington and Kew, 2010). These entrepreneurs are divided into three groups: 1) nascent business, 2) baby business, 3) mature business (Bager and Schott, 2004).

Nascent businesses (new born enterprises) are those whose payment period is not more than 3 months. Baby businesses are those whose pay period is between 3 and 42 months or the income of the owner. Mature businesses (enterprises) are those with a period of more than 42 months to pay employees or bring income to the owner. Each of these types of entrepreneurship has been entered the data set as a separate variable. At the beginning, participants are asked if they have such an initiative or partner of their businesses or enterprises. In case of the answer is "yes", variable gets value 1, in case of the answer is "no" variable takes value 0. In this way, the ratio of nascent (newborn), baby (naïve) and mature entrepreneurs among the participants aged 18-65 years could be determined easily. Among the participants in the GEM questionnaire, the initiatives included in three classes constitute the sample of this study. The sample of this study includes the data between the years 2010 and 2016. Besides at least 100000 responses have been included in this sample data being collected from 80 countries.

**4.1. Dependent Variable:** The dependent variable of the study is women entrepreneurship and was gathered directly from the GEM dataset. In this study, radical women entrepreneurs have been analyzed.

**4.2. Independent Variables:** All independent variables data was gathered from GEM dataset. The gender variable is 1 if the participant is a male and 2 if a



participant is a female. One independent variable: the government support for women entrepreneurs is measured on alikert scale of 1 (low or no) to 5 (high or sufficient).

The other independent variables are the factors other than the scope of this study may affect women entrepreneurship. These are the individual factors such as self-confidence, no fear of failure, entrepreneurial experience, opportunity to being an entrepreneur, having an entrepreneurial role model, education level and age which have been included in the analysis of this study (Morales-Gualdrón and Roig, 2005).

Regarding the individual level factors, except for age and perception of intervention opportunity, the other variables were measured with a dual structure (such as 0-1). Interference opportunity perception was measured by an indicator chart ranging from 1 (low) to 5 (high). Besides, assuming that the relationship between age and entrepreneurship may not be linear in the light of related literature and the square of the age factor is included in the analysis (Beugelsdijk and Noorderhaven, 2004).

#### 4.RESULTS

**Table 1** illustrates the summary statistics of this study. First, the demographic characteristics of women entrepreneurs are examined. The percentage of women entrepreneurs who are inclined to become entrepreneurs up to 3 years worldwide is 26%. According to Table 1, the average of government subsidies provided to women entrepreneurs is 2.55. These values indicate that the government support to women entrepreneurs are at an average level. When the standard deviation values between countries are compared, it is observed that the prevalence of women entrepreneurship varies between countries.

**Table 1: Summary Statistics**

Factors	Average	Std. Dev.	Min.	Max.
<b>Women Entrepreneurship</b>	0,26	0,44	0	1
<b>Government Support for Ent.</b>	2,55	0,41	1,59	4,55
<b>Gender</b>	1,42	0,49	1	2
<b>Age</b>	37,1	11,78	2	99
<b>Level of Education</b>	2,00	1,12	0	4
<b>Self Confidence</b>	0,85	0,36	0	1
<b>No Fear of Failure</b>	0,74	0,44	0	1
<b>Having an Entrepreneurial Role Model</b>	0,64	0,48	0	1
<b>Entrepreneurship Experience</b>	0,11	0,31	0	1

Opp. to Being an Entrepreneur	3,36	0,37	2,07	4,01
-------------------------------	------	------	------	------

In this study, survey-based data from 80 countries with different randomly selected 3000 people between 2010 and 2016 has been used. In this study, the possibility of being a women entrepreneur is analyzed. This probability is associated with demographic factors such as gender and a factor at a country level. The results obtained with the data used in the analysis; it allows people to understand which factors influence the likelihood of being a women entrepreneur.

Consistent with the current literature, when the individual factors have been examined, it has been concluded that all factors except the entrepreneurial experience are  $p < 0.01$ , which states that all these factors have a significant effect on women entrepreneurship. The effect of all these factors except for the individual factor age is positive. Age factor has a negative impact on the level of women entrepreneurship. The  $p$  value of intervention experience is less than 0.05. Although not as much as other factors, it can be concluded that entrepreneurial experience factor has a positive effect on the level of women entrepreneurship.

After regression analysis, in order to reflect the average of the unobservable effect of the countries value; the variance value is given in the results. Each country can have an unobservable effect on the analysis findings. The variance of country effects gives the variance of the effect of the unobserved / unmeasured differences of countries on the likelihood of individuals being in women entrepreneurship. This effect is negative in some countries, positive in others, and hence the overall average is zero. However, if the variance of these effects is high and significant, it means that there is a difference between countries' values. The regression analysis takes into account to observe the effect of these differences. Thus, the results are more reliable with this analysis.

**Table 2: Regression Results**

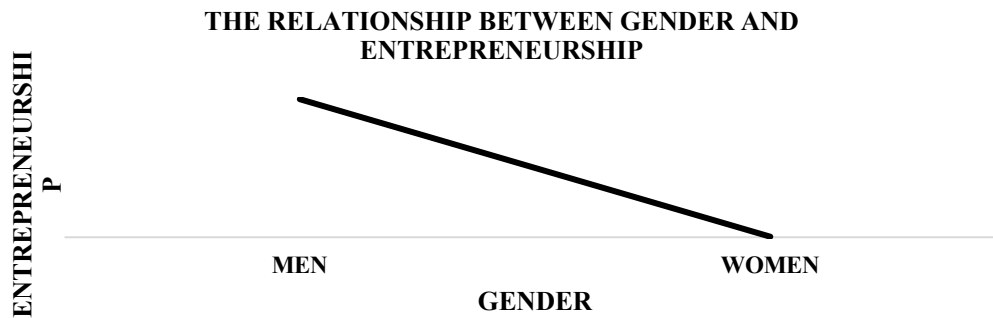
	Model 1	Model 2
Government Support for Women Ent.		0.25**
Gender	-0.04**	-0.20***
Self Confidence	0.14***	0.14***
Age	-0.02***	-0.02***
Age Square	0.00***	0.00***
Level of Education	0.14***	0.14***

No Fear of Failure	0.13***	0.13***
Having an Entrepreneurial Role Model	0.14***	0.14***
Entrepreneurship Experience	0.06**	0.06**
Opp. to Being an Entrepreneur	0.25***	0.11**
Constant	-2.56***	-2.74***
Variance of Country Effects	0.28***	0.27***
N	93732	93732

\* p<.10; \*\* p<.05; \*\*\* p<.01

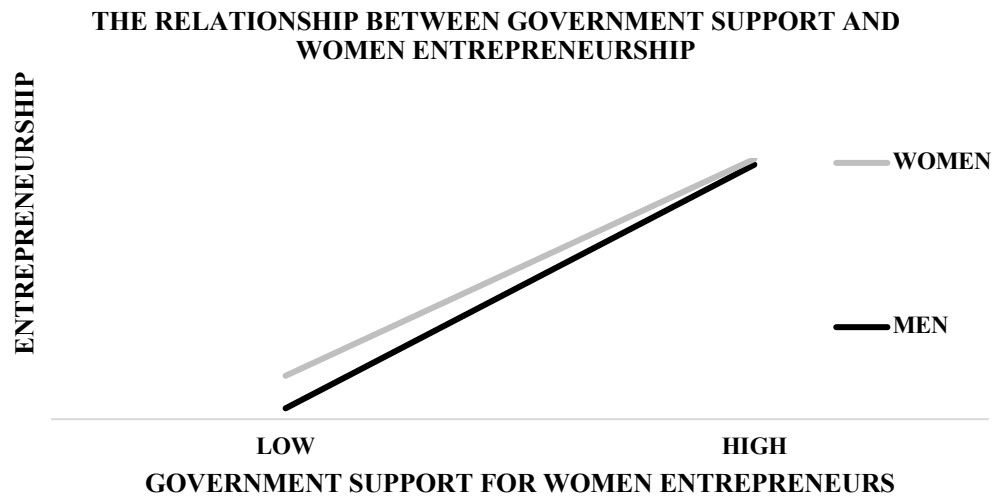
The analysis results of the individual level factors have been shown in detail in **Graph 2:**

**Graph 2: The Relationship Between Gender and Entrepreneurship**



**Graph 2** tests the relationship between gender and entrepreneurship. In this study, it is assumed that this relationship is negative. As can be seen from Table 2 as a result of the analysis, since the gender p value is less than 0.05, it shows that the gender factor is highly effective on entrepreneurship. However, when the coefficients in Table 2 are examined, it is seen that the effect of gender factor on entrepreneurship is negative in similar with the expectation of this study.

According to Graph 2, men tend to start more new enterprises than women do. In other words, it can be concluded that the gender factor is an important factor that determines the entrepreneurship level. The analysis results of government support factor have been illustrated in the **Graph 3:**

**Graph 3: The Relationship Between Government Support and Women Entrepreneurship**

**Graph 3** illustrates the analysis results of **Hypothesis 1**. Hypothesis 1 tests the argument “As the government support for women entrepreneurship has been improved in a country; the level of women entrepreneurship increases.”. When the government support for women entrepreneurship is insufficient, a positive relationship is expected between government support and the level of women entrepreneurship. However, as governmental opportunities improve, the level of women entrepreneurship has been increased. As it can be seen from Table 2, since the p value obtained as a result of the analysis of Hypothesis 1 is less than 0.05, it can be said that the government support factor is highly effective on women entrepreneurial activities. Regarding the coefficient of this country level factor, it is seen that the impact of this factor on women entrepreneurship is positive.

As can be seen from **Graph 3**, the increase in government support affects women entrepreneurship more positively than men entrepreneurship; but not too extremely. While the only increase in government support affects entrepreneurship, the effect of gender interaction with this variable creates equality between women and men, and this highly positively affects women entrepreneurship. When the coefficient of this factor is examined, it is seen that the relationship between government support and women entrepreneurship is highly affirmative.

## CONCLUSION

In this study, the priorities of women entrepreneurship could be analyzed. The findings of the regression analysis show that individual factors such as education level, which are applied in this study assumed to have positive effects on women entrepreneurship and to provide equal entrepreneurial conditions between women and men, have a significant effect on entrepreneurship as expected.

On the other hand, when the results at the country level factor government support are reviewed, it is seen that an increase in the government support in one country has a positive effect on women entrepreneurship as hypothesized.

The probability of new entrants of women is less than the probability of new entrants of men in today's business due to unequal opportunities and conditions surrounded women attenders. When government support factor is improved this unequal conditions could have been compensated. While the government support factor is continuously improved, women could easily go beyond men regarding entrepreneurship and start up more new enterprises in the market than men do.

Consequently; in this study, it was concluded that individual factors and cross-country factor government support impact peremptorily influence women entrepreneurship. The findings of this study provide important contributions to the literature in terms of entrepreneurship. In particular, the analysis target to define the reasons of the difficulties that have been faced by women entrepreneurs every day.

Another contribution of this study is to shed light on entrepreneurs by understanding the importance of the interaction of both individual and country level factors having influence on the level of women entrepreneurship. For policy makers who aim economic development, encouraging women to entrepreneurial activities has vital importance. This study proposes some factors that help women entrepreneurs overcome restrictive social structures and gender prejudices so that the entrepreneurial activities could have been scaled up smoothly.

## REFERENCES

- Acs, Z. J., Desai, S., & Hessels, J. (2008). Entrepreneurship, economic development and institutions. *Small business economics*, 31(3), 219-234.
- Ahl, H. (2006). Why research on women entrepreneurs needs new directions. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(5), 595-621.
- Aldrich, Dutta, D. K., & Crossan, M. M. (2005). The nature of entrepreneurial opportunities: understanding the process using the 4I organizational learning framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 425-449.
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of management*, 27(6), 755-775.
- Autio, E. (2005). Global entrepreneurship monitor. *2005 Report on high-expectation entrepreneurship*, 13-16.
- Bager, T., & Schott, T. (2004). Growth expectations by entrepreneurs in nascent firms, baby businesses and mature firms: Analysis of the Global Entrepreneurship Monitor surveys in Denmark 2000-2003. In *1st GEM Research Conference, Berlin, Germany*.

- Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family: An expansionist theory. *American psychologist*, 56(10), 781.
- Baron, R. A. (2004). The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions. *Journal of business venturing*, 19(2), 221-239.
- Baughn, C. C., Chua, B. L., & Neupert, K. E. (2006). The normative context for women's participation in entrepreneurship: A multicountry study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(5), 687-708.
- Bettencourt, L. A., Ostrom, A. L., Brown, S. W., & Roundtree, R. I. (2002). Client co-production in knowledge-intensive business services. *California management review*, 44(4), 100-128.
- Beugelsdijk, S., & Noorderhaven, N. (2004). Entrepreneurial attitude and economic growth: A cross-section of 54 regions. *The Annals of Regional Science*, 38(2), 199-218.
- Bjerke, B., & Hultman, C. (2004). *Entrepreneurial marketing: The growth of small firms in the new economic era*. Edward Elgar Publishing.
- Bornstein, D., & Davis, S. (2010). *Social entrepreneurship: What everyone needs to know®*. Oxford University Press.
- Casson, M. 1982. *The entrepreneur*. Totowa, NJ: Barnes & Noble Books.
- Cohen, B., & Winn, M. I. (2007). Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 29-49.
- Compans, Y. E., & McMullen, J. S. (2007). Strategic entrepreneurs at work: The nature, discovery, and exploitation of entrepreneurial opportunities. *Small Business Economics*, 28(4), 301-322.
- Fan, W., & White, M. J. (2003). Personal bankruptcy and the level of entrepreneurial activity. *The Journal of Law and Economics*, 46(2), 543-567.
- Fisch, J. E. (1998). Can Internet offerings bridge the small business capital barrier. *J. Small & Emerging Bus. L.*, 2, 57.
- Gartner, W.B. (2001). Is There an Elephant in Entrepreneurship? Blind Assumptions in Theory Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Herrington, M., Kew, J., & Kew, P. (2010). Global entrepreneurship monitor. Retrieved March, 28, 2015.
- Herrington, M., Kew, J., Kew, P., & Monitor, G. E. (2010). *Tracking entrepreneurship in South Africa: A GEM perspective* (pp. 1-174). South Africa: Graduate School of Business, University of Cape Town.
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of business venturing*, 18(2), 165-187.

- Kabeer, N. (2005). Gender equality and women's empowerment: A critical analysis of the third millennium development goal 1. *Gender & Development*, 13(1), 13-24.
- Kariv, D., & Coleman, S. (2015). Toward a theory of financial bricolage: the impact of small loans on new businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(2), 196-224.
- Kirzner, I. M. (2015). *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago press.
- Langowitz, N., & Minniti, M. (2007). The entrepreneurial propensity of women. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(3), 341-364.
- Langowitz, Nan S. Minniti, M. Arenius, P. (2009). Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship
- Laure Humbert, A., & Drew, E. (2010). Gender, entrepreneurship and motivational factors in an Irish context. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 2(2), 173-196.
- Manolova, T. S., Carter, N. M., Manev, I. M., & Gyoshev, B. S. (2007). The differential effect of men and women entrepreneurs' human capital and networking on growth expectancies in Bulgaria. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(3), 407-426.
- Mathew, V. (2010). Women entrepreneurship in Middle East: Understanding barriers and use of ICT for entrepreneurship development. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(2), 163-181.
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management review*, 31(1), 132-152.
- Morales-Gualdrón, S. T., & Roig, S. (2005). The new venture decision: An analysis based on the GEM project database. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(4), 479-499.
- Pines, A. M. Lerner, M. Schwartz, D. (2010). "Gender differences in entrepreneurship: Equality, diversity and inclusion in times of global crisis", Equality, Diversity and Inclusion: *An International Journal*, Vol. 29 Issue: 2, pp.186-198, <https://doi.org/10.1108/02610151011024493>
- Sarason, Y., Dean, T., & Dillard, J. F. (2006). Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: A structuration view. *Journal of business venturing*, 21(3), 286-305.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human resource management review*, 13(2), 257-279.

- Shane, S., &Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., &Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press on Demand.
- Vaughan, F. E. (1979). *Awakening intuition*. Anchor.
- Vogel, S. K. (2018). *Freer markets, more rules: Regulatory reform in advanced industrial countries*. Cornell University Press.
- Wilson, F., Kickul, J., &Marlino, D. (2007). Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: Implications for entrepreneurship education. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(3), 387-406.
- Zeidan, S., &Bahrami, S. (2011). Women entrepreneurship in GCC: A framework to address challenges and promote participation in a regional context. *International Journal of Business and Social Science*, 2(14), 100-107.



## FINANCIAL PERFORMANCE ANALYSIS IN BIST FOOD, BEVERAGE AND TOBACCO SECTOR WITH AHP-MAIRCA INTEGRATION APPROACH

Tuba ÖZKAN<sup>1</sup>

### Abstract

The aim of this study is to evaluate the financial performance of companies operating in the Borsa Istanbul food, beverage and tobacco industry. An integrated model based on the integrated use of AHP and MAIRCA methods was used in the performance evaluation of enterprises and financial performance ranking results were presented. While the AHP method was used to determine the weight of the criteria, the MAIRCA method was used to determine the performance rankings of the alternatives. As a result of the analysis, it has been concluded that the enterprises with the highest financial performance are FRIGO, CCOLA and ULKER respectively.

**Keywords:** Financial Performance, BIST, AHP, MAIRCA.

## AHP- MAIRCA ENTEGRASYON YAKLAŞIMI İLE BIST GIDA, İÇECEK ve TÜTÜN SEKTÖRÜNDE FİNANSAL PERFORMANS ANALİZİ

### Özet

Bu çalışmanın amacı; Borsa İstanbul gıda, içecek ve tütün sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin finansal performanslarını değerlendirmektir. İşletmelerin performans değerlendirmesinde AHP ve MAIRCA yöntemlerinin bütünleşik kullanımına dayalı bir entegre model kullanılmış ve finansal performans sıralama sonuçları ortaya konulmuştur. AHP yöntemi kriterlerin ağırlığını belirlemek için kullanılırken, MAIRCA yöntemi ise alternatiflerin performans sıralamalarını belirlemek için kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda finansal açıdan performansı en yüksek olan işletmelerin sırasıyla FRIGO, CCOLA ve ULKER olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Finansal Performans, BIST, AHP, MAIRCA.

## INTRODUCTION

Living creatures on earth need water and food to survive. In this direction, the importance of the food sector is increasing day by day. The food industry is an important manufacturing industry that transforms both vegetable and animal raw materials into products with a long shelf life, ready for consumption, by subjecting them to various processes in order to meet the needs of living things (Ekşi et al., 2005:1).

According to the International Food Standard Industry Classification-3 (ISIC-3) system, the food industry is defined as the sector that converts the products obtained from agriculture, animal husbandry and fishing activities into food and beverages in order to meet the food needs of people or animals on the earth and produces various intermediate products that are not directly classified as food products (ISIC, 2002:68). According to ISIC-3 and EU Statistical Classification of Economic Activities (NACE) systems, the food and beverage industry sector

---

<sup>1</sup> Asst. Prof. Dr., Ataturk University, Oltu Faculty of Humanities and Social Sciences, Banking and Finance Department, tuba.ozkan@atauni.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9510-2963.

meat and meat products milk and dairy products aquaculture cereals and starch products fruit and vegetable processing vegetable and animal crude and fats other food products feed industry and It consists of nine sub-sectors as beverage manufacturing sectors (Kalkınma Bakanlığı, 2014:2; Bulu et al., 2007:313). The food sector, which has a vital importance for the continuation of living life on earth, is a labor-intensive sector, but it has a strategic importance for countries in the globalizing world due to its contribution to employment and the added value it creates (Bulu et al., 2007:313). Therefore, in the globalizing world, as in other sectors, enterprises operating in the food sector struggle to survive in a ruthless competitive environment. In addition, they make an effort to increase their market share and profitability in order to reach the targets they set in this struggle environment. An indicator of whether the struggle in this direction has yielded results is the financial performance analysis conducted in various periods. With financial performance analysis, enterprises can determine whether they have achieved their goals or not, and can form a basis for decisions by analyzing their position in the sector (Çanakçıoğlu and Küçükönder, 2020:201).

In this study, the financial performances of 26 companies traded in the BIST food, beverage and tobacco sector were evaluated by the integration of AHP and MAIRCA methods, which are among the Multi Criteria Decision Making (MCDM) methods. In the study, after the introduction part, the literature was reviewed, the data used and the methods applied, the analysis and findings were included, and finally, a general evaluation of the study was made.

## LITERATURE

Some of the studies conducted to determine the financial performance of enterprises operating in the food industry are given below.

Kalogeras et al. (2005) determines the financial performance of the agri-food businesses operating in Greece in their studies and determines the parameters of the financial weaknesses faced by the businesses. For this purpose, using PROMETHEE II, they analyzed various financial data of enterprises for the period 1993-1998. According to the analysis results, they determined that the Elais business, which produces olive oil-based diversified products, showed the best financial performance.

Dimara et al. (2008) determined the technical and scale efficiency scores of the companies operating in the Greek food sector using the DEA method with 8-year data for the period 1989-1996. As a result, they revealed that both technical and scale efficiency effects are very important for companies in the food sector to survive.

Özer et al. (2010), in their study, tried to determine whether various businesses in the food and beverage sector, which were traded in the Istanbul Stock Exchange (IMKB) in 2007-2008, are effective or not. The performances of the enterprises were evaluated with the Data Envelopment Analysis Method (DEA), and the efficiency degrees of the enterprises were listed with the TOPSIS analysis method. According to the analysis results, 14 enterprises were found effective in

2007 and 11 enterprises in 2008. However, it was determined that Dardanel firm had the best financial performance in 2007 and 2008.

Bülbül and Köse (2011) analyzed the financial performances of 19 enterprises operating in the Turkish food industry and traded in IMKB with TOPSIS and ELECTRE, which are the MCDM methods. In the analysis, various financial ratios of the enterprises for the period of 2005-2008 were used and it was determined that the business coded with (H) had the best performance according to the analysis results.

Yang et al. (2011) used Entropy and TOPSIS methods together to evaluate the financial performance of 22 food companies in Taiwan. According to the analytical results of the study conducted to provide reference to stakeholders for future investors, among the 22 food companies listed in 2008, the company with the best financial performance was F15 and the worst was F6.

Demir and Tuncay (2012) evaluated the performances of 11 companies registered to IMKB and operating in the food sector in terms of various financial ratios and activity and profitability in the period 2000-2008. As a result of the analysis, it has been determined that the operating success of the enterprises operating in the food sector has progressed positively, but the profitability ratios other than the gross profit margin are not at the desired level.

Aytekin and Sakarya (2013) evaluated the financial performance of 20 food businesses traded in the BIST food, beverage and tobacco sector. For this purpose, various financial ratios of the enterprises for the period of 2009-2012 were analyzed using the TOPSIS method, one of the MCDM methods. According to the results of the analysis, KRSTL, PNSUT, BANVT, PETUN, CCOLA has been determined as the enterprises with the best performance.

Dizkırıncı (2014) analyzed the financial performances of 16 companies listed on the BIST food and beverage index using various data for the period 2010-2012 using DEA method. As a result of the analysis, it was determined that AEFES, PNSUT and ULKER businesses had the best performance, however, in the period examined, ULKER business showed a continuous trend in terms of productivity.

In their study, Kaya and Çoşkun (2016) tried to determine the efficiency of various data for the period of 2009-2013 of 17 businesses operating in the BIST food, beverage and tobacco sector with DEA output-oriented CCR model. According to the analysis results, it was determined that KRVTS and KNFRT enterprises were effective in the periods examined.

Yılmaz et al. (2017) analyzed the credibility of 23 food industry companies traded in BIST, using AHP and TOPSIS methods and various financial data for the period 2011-2015. According to the results of the analysis, they determined that the net profit margin and leverage ratio are the ratios that affect the credibility the most. However, KNFRT, TBORG and ULKER found that their businesses had the highest credibility.

Yıldırım et al. (2018) tried to determine the relationship between corporate governance scores and financial performances with the Entropy Weighted TOPSIS analysis method, using various data from the 2013-2016 period of 5 food and beverage businesses listed on the BIST Corporate Governance Index (XKURY). According to the results of the analysis, they determined that there is

no significant relationship between the corporate governance scores and financial performance scores of the enterprises subject to the analysis.

Çanakçıoğlu and Küçükönder (2020) analyzed the financial performance of 21 businesses in the BIST traded food and beverage index. For this purpose, they analyzed the various financial ratios of the enterprises subject to the analysis for the period 2014-2018 with Entropy and TOPSIS methods, which are among the MCDM methods. According to the results of the analysis, it was determined that KNFRT had the best financial performance in 2014, and TBORG had the best performance in other years.

## DATA and METHOD

The scope of the research included 26 enterprises that are traded in the food, beverage and tobacco sub-sector of the manufacturing sector, whose data can be accessed and traded in BIST. Financial performance measurements of these 26 enterprises for 2019 were made with the AHP-based MAIRCA integrated model using 9 financial ratios. In the study, first, the importance weights of the criteria were obtained with the AHP method and then the financial performance ranking of the enterprises was obtained by integrating the determined importance weights into the MAIRCA method. Microsoft Excel program was used in the analyzes made with AHP and MAIRCA methods. The financial ratios used in the study have been prepared using the financial statement data published in the Public Disclosure Platform. The enterprises and stock exchange codes included in the study are shown in Table 1.

**Table 1.** Enterprises within the Scope of the Study

BIST Code	Enterprises Name
AEFES	Anadolu Efes
AVOD	A.V.O.D. Gıda ve Tarım
BANVT	Banvit
CCOLA	Coca-Cola İçecek
DARDL	Dardanel
EKIZ	Ekiz Kimya
ERSU	Ersu Gıda
FRIGO	Frigo Pak Gıda
KENT	Kent Gıda
KERVT	Kereviş Gıda
KNFRT	Konfrut Gıda
KRSTL	Kristal Kola
MERKO	Merko Gıda
OYLUM	Oylum Sınai Yatırımlar
PENGD	Penguen Gıda
PETUN	Pınar Et ve Un
PINSU	Pınar Su
PNSUT	Pınar Süt
SELGD	Selçuk Gıda
TATGD	Tat Gıda
TKURU	Taze Kuru Gıda

TUKAS	Tukaş
TBORG	Türk Tuborg
ULUUN	Ulusoy Un Sanayi
ULKER	Ülker Bisküvi
VANGD	Vanet Gıda

The financial ratios, which are the evaluation criteria selected for the analysis of the enterprises in Table 1, and the information about these rates are given in Table 2.

**Table 2.** Evaluation Criteria Used in the Study

<b>Evaluation Criteria</b>	<b>Code</b>
Current Ratio	O1
Cash Ratio	O2
Receivable Turnover Speed	O3
Stock Turnover Speed	O4
Equity Ratio	O5
Rate of Increase in Net Sales	O6
Equity Profitability	O7
Asset Profitability	O8
Profit Per Share Ratio	O9

### **AHP Method**

Analytic Hierarchy Process (AHP) is a method developed by Thomas L. Saaty to solve complex decision making problems. AHP method uses the multi-criteria hierarchical structure of goals, criteria, sub-criteria and alternatives together. In this method, the importance weights of the decision criteria and the relative performance values of all alternatives for each decision criterion are obtained by making binary comparisons (Triantaphyllou and Mann 1995: 35). It is possible to explain the general structure of AHP with three basic principles. These;

Having a hierarchical structure consisting of main criteria and sub-criteria in a decision-making process (Decomposition),

Comparatively evaluating alternatives and criteria,

Determining priorities hierarchically and calculating alternative scores (Saaty, 1986:841-842; Ayçin, 2020: 2).

The scale to be used in the creation of paired comparison matrices and determination of importance weights in AHP method is shown in Table 3 (Saaty, 1986:843).

**Table 3.** Scale Scale Used in Paired Comparisons

Importance Level	Definition	Explanation
1	Equally Important	The two factors have the same importance
3	Moderately Important	One factor is a little more important than the other
5	Strongly Important	One factor is strongly more important than another
7	Very Strongly Important	One factor is highly strongly more important than another
9	Absolutely Important	Evidence that one factor is preferred over another is very important
2,4,6,8	Intermediate Severity Degrees	The preference between the two factors is between the degrees in the above explanations.

### MAIRCA Method

Pamučar et al. MAIRCA (MultiAtributive Ideal-Real Comparative Analysis) method, which was introduced to the literature in 2014, is a MCDM method based on determining the gaps between ideal and empirical weights. Difference values between theoretical and actual rating matrices are defined as gap values. In the application process of the method, gap values are obtained for all criteria in the decision problem. Then, total gap values are calculated for decision alternatives. At the end of the application process, according to most of the criteria, the alternative with the closest values to the ideal ratings, or in other words, the alternative with the least total gap value is determined as the best alternative (Gigovic et al., 2016:11; Pamučar et al., 2018:1646; Ayçin, 2020:190).

The MAIRCA method has an application process consisting of seven steps (Gigovic et al., 2016:11-13; Pamučar et al., 2018:1646-1649; Ayçin, 2020:190-192).

#### Stage 1: Creating the Initial Decision Matrix (X)

In equation (1), the criteria ( $C_j$ ) values obtained from each alternative ( $A_i$ ) are shown.

$$X = \begin{matrix} & \begin{matrix} C_1 & C_2 & \dots & C_n \end{matrix} \\ \begin{matrix} A_1 \\ A_2 \\ \vdots \\ A_m \end{matrix} & \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix} \end{matrix} \quad (1)$$

#### Stage 2: Prioritization of Alternatives

It is an assumption of the method that the decision maker has no priority in the alternative selection process. As shown in equation (2), with  $m$  being the total number of alternatives  $i$ . the priority of the alternative  $P_{Ai}$  is calculated.

$$P_{Ai} = \frac{1}{m}; \quad \sum_{i=1}^m P_{Ai} = 1 \quad i = 1, 2, \dots, m \quad (2)$$

The decision maker is equally distant to every alternative. Therefore, all priorities are equal as shown in Equation (3).

$$P_{A1} = P_{A2} = \dots = P_{Am} \quad (3)$$

### Step 3: Creating the Theoretical Rating Matrix ( $T_p$ )

As shown in equation (4), the elements of the matrix ( $t_{pij}$ ) are calculated by multiplying the priority of alternatives ( $P_{Ai}$ ) with the criterion weights ( $w_j$ ).

$$T_p = \begin{bmatrix} P_{A1.w1} & P_{A1.w2} & \dots & P_{A1.wn} \\ P_{A2.w1} & P_{A2.w2} & \dots & P_{A2.wn} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ P_{Am.w1} & P_{Am.w2} & \dots & P_{Am.wn} \end{bmatrix} \quad (4)$$

### Step 4: Defining the Actual Rating Matrix ( $T_r$ )

By using the theoretical rating matrix  $T_p$  and the initial decision matrix  $X$ , the matrix  $T_r$  is obtained. Matrix elements should be calculated using Equation (5) for maximization-oriented criteria and Equation (6) for minimization-oriented criteria.

$$t_{rij} = t_{pij} \cdot \left( \frac{x_{ij} - x_{ij}^-}{x_{ij}^+ - x_{ij}^-} \right) \quad (5)$$

$$t_{rij} = t_{pij} \cdot \left( \frac{x_{ij} - x_{ij}^+}{x_{ij}^- - x_{ij}^+} \right) \quad (6)$$

$x_{ij}^+$  represents the largest value ( $x_{ij}^+ = \max(x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{mj})$ ) the criterion gets from the alternative, and  $x_{ij}^-$  indicates the smallest value ( $x_{ij}^- = \min(x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{mj})$ ) it gets from the alternative. The actual rating matrix to be obtained as a result of the calculations is shown in Equation (7).

$$T_r = \begin{bmatrix} t_{r11} & t_{r12} & \dots & t_{r1n} \\ t_{r21} & t_{r22} & \dots & t_{r2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ t_{rm1} & t_{rm2} & \dots & t_{rmn} \end{bmatrix} \quad (7)$$

### Step 5: Calculating the Total Gap Matrix ( $G$ )

With the help of equation (8), the gap matrix ( $G$ ) is obtained by taking the difference between the theoretical rating matrix ( $T_p$ ) and the actual rating matrix ( $T_r$ ) as shown in equation (9).

$$g_{ij} = t_{pij} - t_{rij} \quad g_{ij} \in [0, \infty] \quad (8)$$

$$G = T_p - T_r = \begin{bmatrix} g_{11} & g_{12} & \dots & g_{1n} \\ g_{21} & g_{22} & \dots & g_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ g_{m1} & g_{m2} & \dots & g_{mn} \end{bmatrix} \quad (9)$$

### Stage 6: Defining the Total Space with Alternatives

If, for a criterion ( $C_j$ ), the theoretical grade of an alternative ( $A_i$ ) and its actual grade ( $t_{rij}$ ) are equal and have a value other than zero, the gap will be zero ( $g_{ij}=0$ ). In this case, if the

theoretical grade ( $t_{pij}$ ) and actual degree ( $t_{rij}$ ) of an alternative ( $A_i$ ) for this criterion ( $C_j$ ) are equal to zero ( $t_{pij}=t_{rij}=g_{ij}=0$ ) then for this criterion ( $C_j$ ) this alternative ( $A_i$ ) is the worst alternative ( $A_i$ ) will be.

#### Step 7: Calculating the Value ( $Q_i$ ) of the Final Criteria Functions of the Alternatives

The value of the criteria functions for each alternative is calculated by using equation (10).

$$Q_i = \sum_{j=1}^n g_{ij}, \quad i = 1, 2, \dots, m \quad (10)$$

Alternatives are ranked by ordering the  $Q_i$  values from smallest to largest. The decision alternative with the lowest  $Q_i$  value is determined as the best alternative.

## FINDINGS

In this section, the findings obtained by applying the AHP-MAIRCA integrated approach and the evaluations related to these findings are included.

#### Determination of Criteria Weights by AHP Method

The criteria to be used in the method consist of 9 financial ratios belonging to manufacturing enterprises that are traded in the BIST food, beverage and tobacco sector. Literature and expert opinions have been used in the creation of paired comparison matrices of the criteria and determination of the parameter weights. While determining the importance of the criteria, seven expert lecturers were asked to make a comparison according to the binary comparison scale given in Table 3 and the criteria were transformed into a decision matrix. Then, the geometric averages of these criteria were taken and transformed into a single decision matrix are given in Table 4.

**Table 4.** Pairwise Comparison Matrix of Criteria With Geometric Averages

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9
O1	1	0,94	0,41	1,06	0,40	0,19	0,21	0,25	0,28
O2	1,06	1	0,67	0,44	0,97	0,31	0,29	0,40	0,29
O3	2,42	2,03	1	2,07	1,56	0,30	0,34	0,35	0,35
O4	0,94	2,28	0,48	1	1,17	0,19	0,23	0,23	0,30
O5	2,49	1,03	0,64	0,85	1	0,25	0,18	0,22	0,24
O6	5,14	3,22	3,33	5,41	3,98	1	1,17	1,15	1,46
O7	4,70	3,47	2,90	4,36	5,73	0,85	1	1,49	0,47
O8	4,09	2,48	2,90	4,34	4,52	0,87	0,67	1	0,37
O9	3,58	3,47	2,83	3,36	4,16	0,68	2,16	2,67	1

In the second stage, the decision matrix created in the first stage is normalized. Normalized decision matrix is presented in Table 5.



**Table 5.** Normalized Decision Matrix

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9
O1	0,039	0,047	0,027	0,046	0,017	0,042	0,034	0,032	0,058
O2	0,042	0,050	0,044	0,019	0,041	0,067	0,046	0,052	0,060
O3	0,095	0,102	0,066	0,090	0,066	0,065	0,055	0,045	0,074
O4	0,037	0,115	0,032	0,044	0,050	0,040	0,037	0,030	0,062
O5	0,098	0,052	0,042	0,037	0,043	0,054	0,028	0,029	0,050
O6	0,202	0,162	0,219	0,236	0,169	0,215	0,187	0,149	0,308
O7	0,185	0,174	0,191	0,191	0,244	0,184	0,160	0,192	0,098
O8	0,161	0,124	0,191	0,189	0,192	0,187	0,108	0,129	0,079
O9	0,141	0,174	0,186	0,147	0,177	0,146	0,345	0,344	0,210

In the third stage, the importance-weighted values of the criteria are calculated by using the data in the decision matrix. Calculated values and their rankings are shown in Table 6. The criterion with the highest weight is considered to be the most important criterion.

**Table 6.** Criteria Weights and Ranking

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9
Criteria Weights	0,0389	0,0397	0,0403	0,0413	0,0445	0,0493	0,0522	0,0532	0,0583
Ranking	9	8	7	6	5	4	3	2	1

As seen in Table 6, it has been determined that the most important criteria among the financial indicator criteria for 2019 are O9 (Profit Per Share Ratio) O8 (Asset Profitability Ratio) and O7 (Equity Profitability Ratio) criteria, respectively.

As the last step, the consistency of the paired comparison matrix was measured. The measured consistency index (CI) value was 0,06 and the consistency ratio (CR) value was 0,038. Since these values are below 0,10, it has been determined that the matrix exhibits a sufficient consistency.

#### 4.2. MAIRCA Method Application

In this section, after determining the importance weighting coefficients for the criteria, the financial performance rankings of the enterprises were determined with the MAIRCA method. First of all, the decision matrix and criteria aspects, which were created by considering the 2019 data of the enterprises within the scope of the analysis, are shown in Table 7. All criterion aspects were evaluated as maximum.

**Table 7.** Decision Matrix

Criterion Direction	Max	Max	Max	Max	Max	Maks	Max	Max	Max
Alternative/Criterion	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9
AEFES	1,33	64,74	6,91	6,08	28,22	24,74	8,46	2,39	1,73
AVOD	1,07	4,70	7,93	2,13	21,77	27,12	27,74	6,05	0,15
BANVT	1,79	44,71	10,35	10,42	53,43	17,29	12,11	6,15	1,11
CCOLA	1,55	82,94	9,22	7,35	40,82	15,26	15,95	6,41	3,80

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

DARDL	0,43	4,18	10,64	18,45	-160,51	51,10	0,00	3,98	0,10
EKIZ	0,31	0,00	6,60	450,48	19,93	32,92	40,02	7,06	0,43
ERSU	2,21	2,04	2,22	0,62	70,03	-28,23	7,30	5,19	0,08
FRIGO	1,42	3,49	16,40	2,44	35,56	42,80	43,95	14,38	1,91
KENT	1,17	7,84	3,68	5,95	53,02	17,23	5,47	2,99	0,85
KERTV	2,47	2,13	5,84	4,77	27,77	2,92	20,32	4,84	0,21
KNFRT	1,39	0,94	4,08	1,33	44,68	35,01	14,67	7,22	0,57
KRSTL	3,45	38,13	2,16	5,30	72,34	57,68	0,67	0,43	0,01
MERKO	0,91	0,50	4,92	5,35	25,99	-42,04	-58,59	-17,92	0,00
OYLUM	1,46	8,50	3,33	9,00	43,48	35,21	7,06	3,11	0,06
PENG	0,76	2,08	12,16	2,23	46,01	-3,69	-8,01	-3,07	0,00
PETUN	1,73	23,33	5,87	11,20	77,05	6,73	7,65	5,84	1,07
PINSU	0,46	1,92	5,14	6,42	15,89	-4,09	-56,38	-10,58	0,00
PNSUT	1,23	3,28	4,88	9,37	57,99	11,88	4,13	2,36	0,77
SELGD	3,49	21,37	3,89	2,32	75,68	29,03	15,53	11,51	0,30
TATGD	2,84	3,82	3,20	3,36	54,62	9,56	12,46	7,00	0,49
TKURU	2,35	34,06	4,49	1,14	16,19	-19,49	-111,61	-17,88	0,00
TUKAS	1,36	0,14	4,14	2,12	34,76	71,44	47,12	15,04	0,39
TBORG	1,38	31,01	2,44	3,54	51,51	27,74	32,27	17,95	1,36
ULUUN	1,33	18,93	6,25	14,86	21,34	2,26	10,45	2,33	0,32
ULKER	1,28	74,78	3,27	8,95	34,49	31,02	23,49	7,72	2,65
VANGD	9,39	434,67	15,84	13,97	85,93	89,48	-27,51	-23,65	0,00

In the second stage, priority values of the alternatives were calculated as  $(PA_i) = 0,04$  with the help of equation (2). Afterwards, the theoretical rating matrix ( $T_p$ ) was obtained as shown in Table 8 by using Equation (4).

**Table 8.**Theoretical Rating Matrix ( $T_p$ )

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	( $PA_i$ )
AEFES	0,001 5	0,001 8	0,002 8	0,001 9	0,001 9	0,007 9	0,006 9	0,005 8	0,008 0	0,04
AVOD	0,001 5	0,001 8	0,002 8	0,001 9	0,001 9	0,007 9	0,006 9	0,005 8	0,008 0	0,04
BANVT	0,001 5	0,001 8	0,002 8	0,001 9	0,001 9	0,007 9	0,006 9	0,005 8	0,008 0	0,04
COLLA	0,001 5	0,001 8	0,002 8	0,001 9	0,001 9	0,007 9	0,006 9	0,005 8	0,008 0	0,04
DARDL	0,001 5	0,001 8	0,002 8	0,001 9	0,001 9	0,007 9	0,006 9	0,005 8	0,008 0	0,04
EKIZ	0,001 5	0,001 8	0,002 8	0,001 9	0,001 9	0,007 9	0,006 9	0,005 8	0,008 0	0,04

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

ERSU	0,001 5	0,001 8	0,002 8	0,001 9	0,001 9	0,007 9	0,006 9	0,005 8	0,008 0	0,04
FRIGO	0,001 5	0,001 8	0,002 8	0,001 9	0,001 9	0,007 9	0,006 9	0,005 8	0,008 0	0,04
KENT	0,001 5	0,001 8	0,002 8	0,001 9	0,001 9	0,007 9	0,006 9	0,005 8	0,008 0	0,04
KERVT	0,001 5	0,001 8	0,002 8	0,001 9	0,001 9	0,007 9	0,006 9	0,005 8	0,008 0	0,04
KNFRT	0,001 5	0,001 8	0,002 8	0,001 9	0,001 9	0,007 9	0,006 9	0,005 8	0,008 0	0,04
KRSTL	0,001 5	0,001 8	0,002 8	0,001 9	0,001 9	0,007 9	0,006 9	0,005 8	0,008 0	0,04
MERKO	0,001 5	0,001 8	0,002 8	0,001 9	0,001 9	0,007 9	0,006 9	0,005 8	0,008 0	0,04
OYLUM	0,001 5	0,001 8	0,002 8	0,001 9	0,001 9	0,007 9	0,006 9	0,005 8	0,008 0	0,04
PENG D	0,001 5	0,001 8	0,002 8	0,001 9	0,001 9	0,007 9	0,006 9	0,005 8	0,008 0	0,04
PETUN	0,001 5	0,001 8	0,002 8	0,001 9	0,001 9	0,007 9	0,006 9	0,005 8	0,008 0	0,04
PINSU	0,001 5	0,001 8	0,002 8	0,001 9	0,001 9	0,007 9	0,006 9	0,005 8	0,008 0	0,04
PNSUT	0,001 5	0,001 8	0,002 8	0,001 9	0,001 9	0,007 9	0,006 9	0,005 8	0,008 0	0,04
SELGD	0,001 5	0,001 8	0,002 8	0,001 9	0,001 9	0,007 9	0,006 9	0,005 8	0,008 0	0,04
TATGD	0,001 5	0,001 8	0,002 8	0,001 9	0,001 9	0,007 9	0,006 9	0,005 8	0,008 0	0,04
TKURU	0,001 5	0,001 8	0,002 8	0,001 9	0,001 9	0,007 9	0,006 9	0,005 8	0,008 0	0,04
TUKAS	0,001 5	0,001 8	0,002 8	0,001 9	0,001 9	0,007 9	0,006 9	0,005 8	0,008 0	0,04
TBORG	0,001 5	0,001 8	0,002 8	0,001 9	0,001 9	0,007 9	0,006 9	0,005 8	0,008 0	0,04
ULUUN	0,001 5	0,001 8	0,002 8	0,001 9	0,001 9	0,007 9	0,006 9	0,005 8	0,008 0	0,04
ULKER	0,001 5	0,001 8	0,002 8	0,001 9	0,001 9	0,007 9	0,006 9	0,005 8	0,008 0	0,04
VANG D	0,001 5	0,001 8	0,002 8	0,001 9	0,001 9	0,007 9	0,006 9	0,005 8	0,008 0	0,04

With the calculations given in equations 5 and 6, the actual rating matrix (T<sub>g</sub>) was created as shown in Table 9 by normalizing the theoretical grading matrix.

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

**Table 9.** Actual Rating Matrix (Tg)

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9
AEFES	0,0002	0,0003	0,0009	0,0000	0,0014	0,0040	0,0052	0,0036	0,0036
AVOD	0,0001	0,0000	0,0011	0,0000	0,0014	0,0042	0,0061	0,0042	0,0003
BANVT	0,0002	0,0002	0,0016	0,0000	0,0016	0,0036	0,0054	0,0042	0,0023
COLLA	0,0002	0,0003	0,0014	0,0000	0,0015	0,0034	0,0056	0,0042	0,0080
DARDL	0,0000	0,0000	0,0017	0,0001	0,0000	0,0056	0,0049	0,0039	0,0002
EKIZ	0,0000	0,0000	0,0009	0,0019	0,0014	0,0045	0,0066	0,0043	0,0009
ERSU	0,0003	0,0000	0,0000	0,0000	0,0017	0,0008	0,0052	0,0040	0,0002
FRIGO	0,0002	0,0000	0,0028	0,0000	0,0015	0,0051	0,0068	0,0053	0,0040
KENT	0,0001	0,0000	0,0003	0,0000	0,0016	0,0036	0,0051	0,0037	0,0018
KERTV	0,0003	0,0000	0,0007	0,0000	0,0014	0,0027	0,0057	0,0040	0,0004
KNFRT	0,0002	0,0000	0,0004	0,0000	0,0015	0,0046	0,0055	0,0043	0,0012
KRSTL	0,0005	0,0002	0,0000	0,0000	0,0017	0,0060	0,0049	0,0034	0,0000
MERKO	0,0001	0,0000	0,0005	0,0000	0,0014	0,0000	0,0023	0,0008	0,0000
OYLUM	0,0002	0,0000	0,0002	0,0000	0,0015	0,0046	0,0052	0,0037	0,0001
PENGD	0,0001	0,0000	0,0020	0,0000	0,0016	0,0023	0,0045	0,0029	0,0000
PETUN	0,0002	0,0001	0,0007	0,0000	0,0018	0,0029	0,0052	0,0041	0,0022
PINSU	0,0000	0,0000	0,0006	0,0000	0,0013	0,0023	0,0024	0,0018	0,0000
PNSUT	0,0001	0,0000	0,0005	0,0000	0,0016	0,0032	0,0050	0,0036	0,0016
SELGD	0,0005	0,0001	0,0003	0,0000	0,0018	0,0043	0,0055	0,0049	0,0006
TATGD	0,0004	0,0000	0,0002	0,0000	0,0016	0,0031	0,0054	0,0043	0,0010
TKURU	0,0003	0,0001	0,0005	0,0000	0,0013	0,0014	0,0000	0,0008	0,0000
TUKAS	0,0002	0,0000	0,0004	0,0000	0,0015	0,0068	0,0069	0,0054	0,0008
TBORG	0,0002	0,0001	0,0001	0,0000	0,0016	0,0042	0,0063	0,0058	0,0029
ULUUN	0,0002	0,0001	0,0008	0,0001	0,0014	0,0027	0,0053	0,0036	0,0007
ULKER	0,0002	0,0003	0,0002	0,0000	0,0015	0,0044	0,0059	0,0044	0,0056
VANGD	0,0015	0,0018	0,0027	0,0001	0,0019	0,0079	0,0037	0,0000	0,0000

The gap matrix was obtained by taking the difference between theoretical and actual rating and is shown in Table 10.

**Table 10.** Gap Matrix (G)

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9
AEFES	0,0013	0,0015	0,0019	0,0019	0,0004	0,0039	0,0017	0,0022	0,0044
AVOD	0,0013	0,0018	0,0017	0,0019	0,0005	0,0037	0,0008	0,0017	0,0077
BANVT	0,0012	0,0016	0,0012	0,0019	0,0002	0,0043	0,0015	0,0016	0,0057
COLLA	0,0013	0,0015	0,0014	0,0019	0,0003	0,0045	0,0014	0,0016	<b>0,0000</b>
DARDL	0,0014	0,0018	0,0011	0,0018	0,0019	0,0023	0,0021	0,0020	0,0078
EKIZ	0,0015	0,0018	0,0019	<b>0,0000</b>	0,0005	0,0034	0,0003	0,0015	0,0071
ERSU	0,0012	0,0018	0,0028	0,0019	0,0001	0,0071	0,0017	0,0018	0,0078

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

FRIGO	0,0013	0,0018	<b>0,0000</b>	0,0019	0,0004	0,0028	0,0001	0,0005	0,0040
KENT	0,0013	0,0018	0,0025	0,0019	0,0002	0,0043	0,0018	0,0021	0,0062
KERVT	0,0011	0,0018	0,0021	0,0019	0,0004	0,0052	0,0012	0,0018	0,0076
KNFRT	0,0013	0,0018	0,0024	0,0019	0,0003	0,0033	0,0014	0,0015	0,0068
KRSTL	0,0010	0,0016	0,0028	0,0019	0,0001	0,0019	0,0020	0,0025	0,0080
MERKO	0,0014	0,0018	0,0023	0,0019	0,0005	0,0079	0,0046	0,0050	0,0080
OYLUM	0,0013	0,0018	0,0026	0,0019	0,0003	0,0033	0,0017	0,0021	0,0079
PENGĐ	0,0014	0,0018	0,0008	0,0019	0,0003	0,0056	0,0024	0,0029	0,0080
PETUN	0,0012	0,0017	0,0021	0,0019	0,0001	0,0050	0,0017	0,0017	0,0057
PINSU	0,0014	0,0018	0,0022	0,0019	0,0005	0,0056	0,0045	0,0040	0,0080
PNSUT	0,0013	0,0018	0,0023	0,0019	0,0002	0,0047	0,0019	0,0022	0,0064
SELGD	0,0010	0,0017	0,0025	0,0019	0,0001	0,0036	0,0014	0,0009	0,0074
TATGD	0,0011	0,0018	0,0026	0,0019	0,0002	0,0048	0,0015	0,0015	0,0070
TKURU	0,0011	0,0017	0,0024	0,0019	0,0005	0,0065	0,0069	0,0050	0,0080
TUKAS	0,0013	0,0018	0,0024	0,0019	0,0004	0,0011	<b>0,0000</b>	0,0004	0,0072
TBORG	0,0013	0,0017	0,0028	0,0019	0,0003	0,0037	0,0006	<b>0,0000</b>	0,0051
ULUUN	0,0013	0,0017	0,0020	0,0018	0,0005	0,0052	0,0016	0,0022	0,0073
ULKER	0,0013	0,0015	0,0026	0,0019	0,0004	0,0035	0,0010	0,0014	0,0024
VANGĐ	<b>0,0000</b>	<b>0,0000</b>	0,0001	0,0019	<b>0,0000</b>	<b>0,0000</b>	0,0033	0,0058	0,0080

According to the degrees of gap; VANGĐ was the best alternative in terms of current ratio (O1), cash ratio (O2), equity ratio (O5) and net sales growth rate (O6) criteria, FRIGO was in terms of asset turnover criterion (O3), EKIZ was in terms of stock turnover criterion (O4), TUKAS was in terms of return on equity (O7), TBORG was in terms of return on assets (O8) criterion and CaCOLA was the best alternative in terms of earnings per share (O9). The financial performance ranking was obtained as shown in Table 11 by calculating the final criterion function values ( $Q_i$ ) for each enterprise by using the values in the equation (10) and gap matrix.

**Table 11.** Final Criteria Function Values ( $Q_i$ ) and Rankings

	<b><math>Q_i</math></b>	<b>Ranking</b>
AEFES	0,0191	8
AVOD	0,0211	13
BANVT	0,0193	9
CCOLA	0,0138	2
DARDL	0,0222	15
EKIZ	0,0180	6
ERSU	0,0262	23
FRIGO	0,0128	1
KENT	0,0222	16
KERVT	0,0231	20

KNFRT	0,0207	11
KRSTL	0,0218	14
MERKO	0,0333	25
OYLUM	0,0228	19
PENGD	0,0252	22
PETUN	0,0211	12
PINSU	0,0300	24
PNSUT	0,0225	18
SELGD	0,0204	10
TATGD	0,0224	17
TKURU	0,0340	26
TUKAS	0,0165	4
TBORG	0,0174	5
ULUUN	0,0237	21
ULKER	0,0160	3
VANGD	0,0190	7

According to the results of the financial performance ranking made on 26 enterprises operating in the BIST food, beverage and tobacco sector shown with the information in Table 11; It is seen that the enterprise with the best financial performance in 2019 was FRIGO, followed by the enterprises with CCOLA and ULKER codes, respectively. However, in the same period, it was determined that the 3 enterprises with the lowest financial performance were enterprises with the codes TKURU, MERKO and PINSU, respectively. In the same period, it was determined that the 3 enterprises with the lowest financial performance were enterprises with the codes TKURU MERKO and PINSU, respectively. It has been determined that the results obtained are not generally similar to the literature. Only the business with the code of ULKER, which is among the best three companies in the financial performance ranking, was found to support the findings obtained in similar studies (Dizkırıncı (2014) and Yılmaz et al. (2017)).

## CONCLUSION AND EVALUATION

In this study, the financial performances of 26 enterprises traded in the BIST food, beverage and tobacco sector in 2019 and whose data were accessed, were evaluated with an integrated model consisting of AHP-MAIRCA methods. In the study, while weighting coefficients of evaluation criteria were determined with AHP method, financial performance evaluation and success scores of alternatives were determined with MAIRCA method.

According to the findings obtained from the AHP weighting method, it was determined that the most important financial performance criterion for BIST food, beverage and tobacco sector enterprises in 2019 is the rate of profit per share, and the criterion with

the least impact on financial performance is the current ratio. According to the results of the analysis obtained from the MAIRCA method, when the financial performance ranking of the enterprises included in the analysis was made, it was determined that the 3 most successful enterprises operating in the BIST food, beverage and tobacco sector were FRIGO CCOLA and ULKER coded enterprises. It has been determined that the results obtained are not generally similar to the literature. Only the business with the code of ULKER, which is among the best three companies in the financial performance ranking, was found to support the findings obtained in similar studies (Dizkırııcı (2014) and Yılmaz et al. (2017)).

This study is important in terms of revealing which issues should be given more importance in terms of increasing the financial performance of the enterprises considered within the scope of this study. In addition, no study using the AHP-MAIRCA integrated model in financial performance measurement in the food, beverage and tobacco sector has been encountered, and it is thought that the study will contribute to the literature in this sense. In the studies to be carried out in this field, financial performance can be determined and interpreted for the same sector or different sectors with the same integrated model or different MCDM methods.

## REFERENCES

- Ayçin, E. (2020), *Çok Kriterli Karar Verme: Bilgisayar uygulamalı çözümler*, 2. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Aytekin, S. ve Sakarya, Ş. (2013). BIST’de işlem gören gıda işletmelerinin TOPSIS yöntemi ile finansal performanslarının değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 21, 30-47.
- Bulu, M., Eraslan, İ. H. ve Barca, M. (2007). Türk gıda sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyinin analizi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 311-335.
- Bülbül, S. ve Köse, A. (2011). Türk gıda şirketlerinin finansal performansının çok amaçlı karar verme yöntemleriyle değerlendirilmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(Özel), 71-97.
- Çanakçıoğlu, M., ve Küçükönder, H. (2020). Entropi ve Topsis bütünleşik yaklaşımı ile BIST gıda ve içecek endeksindeki şirketlerin finansal performanslarının değerlendirilmesi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 11(2), 200-217.
- Demir, M. ve Tuncay, M. (2012). Türk gıda sektörünün faaliyet ve kârlılık oranları açısından analizi: İMKB gıda sektöründe işlem gören işletmeler üzerinde bir araştırma (2000-2008 dönemi). *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 367-392.
- Dimara, E., Skuras, D., Tsekouras, K. and Tzelepis, D. (2008). Productive efficiency and firm exit in the food sector. *Food Policy*, 33, 185-196.

- Dizkırıncı, S. A. (2014). Borsa İstanbul gıda, içecek endeksine kote işletmelerinin finansal performanslarının Veri Zarflama Analizi ile ölçümü ve Malmquist endeksine göre karşılaştırılması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 63, 151-170.
- Ekşi, A., Yurdakul, O., Emiroğlu, M., Güneş, E., Atamer, M., Topal, E., Deveci, O. ve Taşdöğen, F. (2005). Gıda sanayinde yapısal değişimler. *Türkiye Ziraat Mühendisliği VI. Teknik Kongresi*, 2, 1001-1017, Ankara.
- Gigović, L., Pamučar, D., Bajić, Z. and Milićević, M., (2016). The combination of expert judgment and GIS-MAIRCA analysis for the selection of sites for ammunition depots. *Sustainability*, 8(4), 1-30.
- ISIC (International Standard Industrial Classification of All Economic Activities). (2002). (No. 4). United Nations Publications: New York, 1-264.
- Kalkınma Bakanlığı, (2014). Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018, Gıda ürünleri ve güvenilirliği. *Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara: T.C. Kalkınma Bakanlığı.
- Kalogeras, N., Baourakis, G., Zopounidis, C. and Van Dijk, G. (2005). Evaluating the financial performance of agri-food firms: A multicriteria decision-aid approach. *Journal of Food Engineering*, 70(3), 365-371.
- Kaya, A. ve Coşkun, A. (2016). VZA ile işletmelerde etkinliğin ölçülmesi: BİST gıda, içki ve tütün sektöründe bir uygulama. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 231-242.
- Özer, A., Öztürk, M. ve Kaya, A. (2010). İşletmelerde etkinlik ve performans ölçmede VZA, kümeleme ve TOPSIS analizlerinin kullanımı: İMKB işletmeleri üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 233-260.
- Pamucar, D. S., Tarle, S. P. and Parezanovic, T. (2018). New hybrid multicriteria decision-making DEMATEL-MAIRCA model: Sustainable selection of a location for the development of multimodal logistics centre. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 31(1), 1641-1665.
- Saaty, T. L. (1986). Axiomatic foundation of the Analytic Hierarchy Process. *Management Science*, 32(7), 841-855.
- Triantaphyllou, E. and Mann, S.H. (1995). Using the Analytic Hierarchy Process for decision making in engineering applications: Some challenges. *Inter'l Journal of Industrial Engineering: Applications and Practice*, 2(1), 35-44.
- Yang, S., Tai, C. and Peng, K. (2011). Research on applying Entropy weight and the TOPSIS method to the Taiwan food listed company in financial performance assessment. *Journal of the Agricultural Association of Taiwan*, 12(3), 232-249.
- Yıldırım, M., Altan, İ. M. ve Gemici, R. (2018). Kurumsal yönetim ile finansal performans arasındaki ilişkinin entropi ağırlıklandırılmalı TOPSIS yöntemi



ile değerlendirilmesi: BİST’te işlem gören gıda ve içecek şirketlerinde bir araştırma. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 11(2), 130-152.

Yılmaz, M., Eroğlu, A. ve Erdaş M. L. (2017). AHP ve TOPSIS yöntemleri ile işletme kredibilitesinin değerlendirilmesi: Borsa İstanbul Endeksinde Kayıtlı İşletmeler Üzerinde Bir Çalışma. *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, 3(9), 411-432.

## COVID-19 ÖNCESİ VE SONRASINDA YABANCI YATIRIM AKIMLARININ BIST-100 ENDEKSİNE ARAÇSAL ETKİSİ

Alparslan BUDAK<sup>1</sup>

### Özet

Bu çalışmada, yabancı yatırım akımlarının BIST-100 endeksi üzerinde araçsal (pay senedi, devlet tahvili ve özel sektör borçlanma araçları) etkisi, Covid-19 öncesi ve sonrası dönemler arasında karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Haftalık verilerle yapılan çalışmada çeşitli regresyon modelleri kullanılmıştır. Covid-19 öncesindeki dönemde, yabancı yatırımcıların pay senedi ve özel sektör borçlanma araçlarındaki akımlarının eşzamanlı olarak BIST-100 getirileri üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Aynı dönemde, pay senetlerindeki yabancı yatırım akımlarının iki hafta önceki değeri ile BIST-100 getirileri arasında da anlamlı bir etki tespit edilmiştir. Bununla beraber, beklentinin aksine, devlet tahvillerindeki akımların BIST-100 üzerinde etkisi bulunamamıştır. Sonuç olarak, Covid-19 öncesi dönemde yatırım akımlarının kullanıldığı varlık sınıflarının BIST-100 getirileri üzerinde farklı araçsal etkilerde bulunduğu gösterilmiş ve ölçümlenmiştir. Covid-19 sonrası dönemde ise, yabancı yatırımcı akımları ile BIST-100 arasında anlamlı bir ilişkinin kalmadığı görülmüştür. Covid-19 öncesi dönemde tespit edilen ilişkilerin Covid-19 sonrasında sona ermiş olmasının, sonraki araştırmacılara yeni çalışma alanları açabileceği düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yabancı yatırımcılar, BIST-100, Covid-19

## CONDUIT IMPACT OF FOREIGN INVESTMENT FLOWS ON THE BIST-100 INDEX: PRE AND POSTCOVID-19

### Abstract

This paper analyses the impact of foreign investors' flows on the BIST-100 index's returns via various conduits (equities, government bonds and corporate bonds), during the periods both before and after the Covid-19, by using weekly data and employing various regression models. Our findings suggest that, before Covid-19, foreign in and outflows in equities and corporate bonds had a contemporaneous impact on the BIST-100 index's returns. Moreover, only the second lag of equity flows were significant during the same period. Contrary to our expectations, foreign investors' flows in government bonds did not have a significant impact. The impact of foreign flows varies according to asset classes and relevant conduit impacts have been quantified for the pre-Covid-19 period. On the other hand, post-Covid-19, no significant impact of foreign flows have been identified on the BIST-100 index's returns. The relationship during the pre-Covid-19 period ceases to exist in the post- Covid-19 period, which invites for further research.

**Key Words:** Foreign investors, BIST-100, Covid-19

### GİRİŞ

Yabancı sermaye yatırımları, akademik literatürde geniş bir çalışma alanı oluşturmaktadır. Piyasa aktörleri ve basın da yabancı yatırım akımlarını yakından takip etmektedir. Öte yandan, kamu otoriteleri ekonomik faktörler açısından, para politikası otoriteleri de para politikasının bileşenleri açısından

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Muhasebe ve Finans, ORCID: 0000-0002-1419-6310, [alpbudaktr@yahoo.com](mailto:alpbudaktr@yahoo.com)

yabancı yatırımcı akımlarıyla ilgilenmektedir. Dolayısıyla, yabancı yatırımlarının etkisi geniş bir çerçevedeki ekonomik aktörlerin ilgi alanındadır. Yabancı yatırımcıların davranışları ve yatırımlarının seviyesine ilişkin olarak, hem gelişmekte olan ülkeler gibi coğrafi gruplar bazında, hem de tek tek ülkelere özgü çeşitli veriler yayınlamaktadır. Tek başına bu verilerin varlığı ve çeşitliliği dahi, ekonomik aktörlerin yabancı yatırımcılara ilişkin bilgi talebinin göstergesidir. Bu yoğun veri ve bilgi üretimine karşılık, halen daha cevabı kesin olarak verilememiş bazı sorular veya yeterince araştırılmamış konular bulunmaktadır.

Literatürde yabancı yatırımcılarla ilgili çalışmaları konularına göre ana kategorilere ayırmak gerekirse; yerel varlıklara yatırım yanlılığı, geri bildirimli yatırım stratejileri, bilgi içeriği, tahmin gücü ve piyasalar üzerindeki etkisi, gibi konular ön plana çıkmaktadır. Bu konulardan bazıları, örneğin yabancı yatırımcıların piyasalar üzerindeki eşanlı etkisi gibi, üzerinde uzlaşa sağlanan sonuçlara ulaşmışken; tahmin gücü gibi diğer bazı konularda çelişkili sonuçlara varılmıştır.

Türkiye, yabancı yatırımcılarla ilgili çalışmalar açısından uygun bir örnek teşkil etmektedir. Öncelikle Türkiye, yabancı yatırımcıların ülkeye giriş ve ülkeden çıkışları üzerinde herhangi bir kısıtlamanın olmadığı bir gelişen piyasa ekonomisidir. Dolayısıyla, sermaye kontrolleri veya düzenleme etkileri gibi portföy yatırım kararlarını bozucu dışsal faktörlerin etkisi bulunmamaktadır. İkinci olarak, yerli ve yabancı yatırımcıların sermaye piyasası araçlarına yaptıkları yatırımların vergilendirme rejimi arasında fark bulunmamaktadır. Bu yüzden, vergiden kaçınma davranışı veya yatırımcılar ve yatırım araçları arasında getiri asimetrisi yaratan vergisel bir etki bulunmaktadır. Üçüncüsü, menkul kıymetler Merkezi Kayıt Kuruluşu'nda yatırımcı bazında saklanmaktadır. Dolayısıyla, yatırımcı kimliği ve kategorilerine ilişkin doğru ve güvenilir bir veri seti bulunmaktadır.

Yukarıda sayılan faktörler, yabancı yatırımcıların Türkiye piyasalarında yaptıkları işlemlerin sadece piyasa beklentilerine dayalı olarak yapıldığını, vergi veya düzenlemelerden kaynaklı, yatırım kararlarını bozucu bir etkiye maruz kalmadığını ifade etmektedir. Öte yandan, kamuya açıklanan yabancı yatırımcı verileri, yatırımcı bazında kaydedildiğinden, veri kalitesinin güvenilirliği ön plana çıkmaktadır. Ek olarak, Türkiye üzerine yapılan çalışmalar ve bulgular, daha geniş bir açıdan, gelişen ülkeler ölçeğine uyarlanabilmektedir.

Yabancı yatırımcıların Türkiye sermaye piyasaları açısından önemi Tablo 1.1'de görülmektedir. Buna göre, yabancı yatırımcıların Borsa İstanbul'da (BİST) dolaşımda olan pay senetlerindeki sahiplik oranı 2020 yılına kadar %60-65 aralığındayken 2020 yılı sonunda %49'a kadar gerilemiştir. Piyasada işlem gören pay senetlerinin yarıdan fazlası uzun bir süredir yabancı yatırımcıların sahipliğinde olduğundan, bu yatırımcıların yatırım kararları veya piyasaya olan etkileri, hem piyasa aktörleri hem de akademisyenler açısından önemli bir çalışma alanı sağlamaktadır.

**Tablo1.1Yabancı Yatırımcıların Dolaşımdaki Pay Senetleri İçindeki Sahiplik Oranı**

31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
63.83%	62.47%	63.43%	65.64%	65.01%	60.91%	49.03%

Bu çalışmanın sorunsalına geçmeden önce, Borsa İstanbul Pay Senedi Piyasasında yabancı yatırımcıların etkisini inceleyen önceki çalışmalarda eşzamanlı bir ilişki tespit edildiğini belirtmek gerekmektedir. Yapılan çalışmalarda her ne kadar bir ilişki tespit edilmiş olsa da, bu ilişkinin boyutuna dair yapılan çalışmalar görece daha az sayıdadır. İkinci olarak, literatürde araç etkisine ilişkin bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araç etkisi, yabancı yatırımcıların piyasaya giriş çıkışlarının gerçekleştiği sermaye piyasası araçlarını ve bu araçlar üzerinden geçen akımların piyasaya farklı etkileri olup olmadığını ele almaktadır. Üçüncüsü, yakın tarihli bir gelişme olarak, Covid-19 salgınının yabancı yatırımcılar ve Borsa İstanbul Pay Piyasaları arasındaki ilişkiyi değiştirip değiştirmediğine ilişkin henüz yeterli sayıda çalışma bulunmamaktadır.

Önceki çalışmalar, neredeyse tam bir fikir birliği içinde, yabancı yatırımcılar ve piyasa getirileri arasında eşzamanlı pozitif bir ilişki tespit ettiğinden dolayı, bu çalışma, ilişkinin varlığını sorgulamayı değil, ilişkinin boyutunu tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda araştırma soruları aşağıdaki gibi özetlenmektedir:

Yabancı yatırımcılar piyasa getirilerini ne kadar etkilemektedir? Örneğin, yabancı yatırımcılar kendi portföylerinin %1'i kadar ek alım yaptıklarında BIST-100 endeksinin getirisi ne kadar değişmektedir?

Yabancı yatırımcıların, pay senedi, devlet tahvili, özel sektör tahvili gibi farklı araçlar üzerinden yaptıkları yatırımların BIST-100 üzerindeki etkileri farklı mıdır?

Covid-19 öncesi ve sonrasında, bu ilişkiler arasında farklılıklar var mıdır?

Ana sorular yukarıda özetlenmiş olsa da, bazı minör sorular da bu çalışmada ele alınacaktır. Öncelikle, zamanlar arası bir etki olup olmadığı değerlendirilecektir. Eğer, bağımsız değişkenlerin geçmiş dönem verilerinin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi varsa, bu durum yabancı yatırımcı verilerinin BIST getirilerini tahmin etmekte sinyal etkisi ve enformasyon değeri taşıdığı anlamına gelmektedir. İkinci olarak, eşzamanlı veya zamanlar arası, herhangi bir anlamlı etki tespit edilirse, yabancı yatırımcı verileripiyasa aktörlerinin modellerinde uygun bir faktör olarak kullanılabilecektir. Ayrıca, akademik çalışmalarda oluşturulan modellerde,örneğin Arbitraj Fiyatlama Teorisine ilişkin çalışmalarda yabancı yatırımcılara ilişkin verilerin faktörlerden biri olarak kullanılabilmesi gibi, anlamlı bir değişken olduğu tespit edilmiş olacaktır.

Ana sorunsal çerçevesinde, Bölüm 2'de literatürde yer alan önceki çalışmalarla birlikte teorik temeller ortaya konulmaktadır. Bölüm 3'te, bu çalışmanın katkılarından biri olan, modellerde kullanılan veri ve değişkenlere ilişkin açıklamalar yer almaktadır. Bölüm 4'te, metodoloji ve kullanılan regresyon modelleri ele alınmaktadır. Bölüm 5'te bulgular sunulmakta ve tartışılmaktadır. Bölüm 6'da varılan sonuçların olası yansımaları ile gelecek araştırmacılara çeşitli öneriler sunulmaktadır.

## LİTERATÜR

Yabancı yatırımları ve pay piyasaları arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine geniş bir literatür bulunmaktadır. Çok genel anlamda bir sınıflandırma yapmak gerekirse, çalışmalar üç ana konu başlığı altında gruplandırılabilir. Bunlar; yabancı yatırımcılar ve pay piyasaları arasındaki nedensellik ilişkisi, yabancı yatırımcıların piyasa getirileri üzerine etkisi ve yabancı yatırımcıların yatırım davranışları ile işlemlerinin bilgi içeriği şeklinde özetlenebilmektedir. Nedensellik çalışmaları, yabancı yatırımcıların işlemleri ile piyasa getirileri arasındaki nedensellik ilişkisinin varlığı ve yönünün tespiti üzerine odaklanmaktadır. Yapılan çalışmaların ağırlıklı bir bölümü nedensellik ilişkisinin varlığı üzerinde hemfikir kalırken, ilişkinin yönü konusunda farklı sonuçlar bulunmuştur. Bazı çalışmalar yabancı yatırımcıların piyasa getirilerini etkilediğini belirtirken, bazı çalışmalar ise nedensellik ilişkisinin piyasa getirilerinden yabancı yatırımcı işlemlerine doğru olduğuna dair sonuçlara ulaşmıştır.

Yabancı yatırımcıların davranışlarına ilişkin yapılan çalışmalar ise bu yatırımcıların yatırım kararlarında pozitif veya negatif geri besleme stratejisi olup olmadığına odaklanmaktadır. Pozitif geri besleme, geçmiş getiri pozitifken (negatifken) yabancı yatırımcıların alım (satım) yapmasıdır. Buna göre, geçmiş getiri pozitifse, yabancı yatırımcılar yerli yatırımcıların alım yaptığını, yerli yatırımcıların kendilerine göre asimetric bilgi avantajına sahip olduğunu düşünmelerinden dolayı da sonraki dönemde yerli yatırımcıları takip ederek alıma geçtiklerine dair yatırım stratejisi izlediklerine işaret etmektedir. Negatif geri besleme stratejisi ise geçmiş getirilerin işaretinin ters yönünde işlem yapmayı ifade etmektedir. Buna göre, geçen dönemde piyasa pozitif (negatif) getiri sağlamışsa yabancı yatırımcılar bu dönemde satış (alış) yapmaktadır. Bu tür ilişkileri araştıran çalışmalar, zamanlar arası ilişkilere odaklanmaktadır.

Mevcut literatürün önemli bir çoğunluğu yabancı yatırımcı akımları ile piyasa getirileri arasında pozitif eşzamanlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Her ne kadar bu sonuç, ilk bakışta pay senetlerine olan toplam talep artışından dolayı pay fiyatlarının artmasının doğal olduğu düşüncesini doğursa da, bir kez daha düşününce farklı sonuçlara da varılabilmektedir. Öncelikle, pay piyasasında yabancı yatırımcının alış yapması, yerli yatırımcının satış yapması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, yabancı yatırımcıların piyasa getirileriyle eşzamanlı pozitif ilişki içinde olması, aslında yerli yatırımcıların alım-satım işlemleriyle piyasa getirilerinin eşanlı olarak zıt yönlü olması sonucunu doğurmaktadır. Bu, yerli yatırımcıların piyasa karşıtı yatırım stratejisi ile işlem yaptığı anlamına gelmektedir. Doğal olarak da "Yabancı yatırımcılar yerli yatırımcılardan daha iyi bir bilgiye mi sahip ki yabancı yatırımcı alıma geçtiğinde, diğer bir deyişle yerli yatırımcı sattığında, piyasa yükselişe geçiyor?" sorusunu gündeme getirmektedir. Bu soru da bizi bir diğer araştırma alanına götürmektedir.

Sonraki grupta yer alan çalışmalar, yabancı yatırımcıların işlemlerinin piyasaya dair bir bilgi içerip içermediğine yoğunlaşmaktadır. Bu gruptaki araştırmaların sorunsalı genelde "yabancı yatırımcılar yerli yatırımcılardan daha iyi getiriler mi sağlıyor?" veya "yabancı yatırımcıların bugünkü işlemleri biliniyorsa, bu bilgiye dayanarak gelecekte piyasanın üzerinde getiri sağlamak mümkün müdür?"

çerçevesinde şekillenmektedir. Yatırım stratejisi belirleme çalışmaları ile bilgi içeriği çalışmaları arasında, zamanlar arası ilişkileri irdelemeleri açısından doğal bir bağlantı bulunmaktadır.

Son gruptaki çalışmalar ise genellikle yabancı yatırımcıların piyasaya olan etkisinin yönü ve boyutu üzerimeyoğunlaşmaktadır. Ancak, her ne kadar etkinin varlığı ve yönünü tespit etmeye dönük çalışmalar ağırlıkta olsa da, etkinin boyutuna odaklanmış çalışmalar görece daha sınırlı sayıda kalmaktadır. Bu çalışma, etkinin boyutunu ölçmeye odaklandığından, etki tespiti üzerine literatürden örnekler aşağıda sunulmaktadır.

Clark ve Berko (1996) yabancı yatırımcı akımlarının Meksika'da pay senedi getirileri üzerindeki etkisini ölçmüşlerdir. Sonuçlara göre, piyasaya değeri %1'ine denk gelen bir yabancı yatırımcı girişinin Meksika pay senedi endeksinde %13 artışa yol açtığı bulunmuştur. Yazarlar, sonuçlarının yatırımcı tabanı genişlemesi hipotezini (base-broadening hypothesis) desteklediğini belirtmektedirler.

Taban genişlemesi hipotezi, Merton (1987) ile Errunza ve Losq (1989) tarafından tanımlanmıştır. Buna göre, yatırımcı tabanındaki genişleme, piyasada portföy dağılımı ve çeşitlendirmesi olanaklarını artırdığından sistemik riski azaltmakta, dolayısıyla varlık değerlerinin artmasına yol açmaktadır. Öte yandan, Pagano (1989), Allen ve Gale (1991) ile Hargis (1995) yeni yatırımcıların piyasaya girişinin likidite riskini azalttığını, dolayısıyla azalan risk primiyle birlikte pay senedi getirilerinin arttığını öne sürmüştür.

Sharif (2019) de, Suudi Arabistan borsasında yabancı yatırımcı akımlarının pay senedi değerleri, likidite ve volatilitesine etkisi üzerine yaptığı çalışmada yatırımcı tabanı genişlemesi hipotezini desteklemektedir. Analizde, Suudi Arabistan borsasındaki liberalleşme dönemi öncesindeki ve sonrasındaki üçer yıllık dönemler karşılaştırılmıştır. Buna göre, nitelikli yabancı kurumsal yatırımcıların piyasaya girişinin pay senetlerinin değerini etkilediği sonucuna varılmıştır. Sharif, piyasa riskinin yerli ve yabancı yatırımcılar arasında dağılmasından dolayı, liberalizasyonun sermaye maliyetini düşürmek suretiyle varlık değerlerini artırdığını belirtmiştir.

Benzer şekilde, Dahlquist ve Robertsson (2004) İsveç borsasını baz aldıkları çalışmada yabancı yatırımcı işlemleriyle piyasa getirileri arasında kuvvetli bir ilişki tespit etmişlerdir. İsveç'te, liberalleşme sonrasında yabancı yatırımcıların net pay senedi alımlarının piyasada kalıcı bir şekilde değer artışına yol açtığı görülmüştür. Böylece, yerel firmaların sermaye maliyetlerini azaltmış oldukları sonucuna varmışlardır.

Hindistan piyasasında Bansal ve Khandelwal'ın (2019) yaptıkları çalışmada BSE Sensex endeksi üzerinde yabancı ve yerli kurumsal yatırımcı gruplarının etkisi incelenmiştir. Yabancı kurumsal yatırımcıların akımlarıyla BSE Sensex endeksi getirisi arasında pozitif eşzamanlı ilişki bulunurken yerli kurumsal yatırımcılarla negatif ilişki tespit edilmiştir. Bansal (2020), daha yakın tarihli bir çalışmada National Stock Exchange of India (NSE) endeksleri ile yabancı yatırımcıların akımları arasında pozitif eşzamanlı ilişki tespit etmiştir.

Nijerya piyasasında da Anayochukwu (2012) yabancı portföy yatırımlarıyla endeks getirisi arasında eşzamanlı ve pozitif bir ilişki bulmuştur.

Kesik, Çanakçı ve Tunalı (2016), BIST-100 endeksini baz aldıkları çalışmada, haftalık veri kullanarak yabancı yatırımcı akımlarıyla endeks volatilitesi arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Sonuç olarak, yabancı portföy yatırımlarının BIST-100 üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Jiang, Kim ve Pang(2018) yabancı yatırım akımlarından ziyade yabancı yatırımcı sahipliğini baz alarak 40 ülkeyi kapsayan bir çalışma yapmışlardır. Buna göre pay senedi piyasasındaki aşırı getirilerle yabancı yatırımcı sahipliği arasında ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yazarlar, ayrıca, şirketlerde yabancı payı yükseldikçe ve yabancı yatırımcıların yerleşik oldukları ülkede Anglo-Sakson Ortak Hukuk Sistemi uygulanıyorsa bu etkinin daha güçlü olduğunu bulmuşlardır. Sonuç olarak da yatırımcı koruma sistemleri güçlü olan ülkelere kaynaklanan yabancı yatırımlarının pay piyasalarında aşırı oynaklıkları azalttığı yorumunu yapmaktadırlar.

Bu çalışma, literatürdeki gruplama açısından bakıldığında, etki tespitine dönük katkı yapmayı amaçlayan ampirik bir çalışmadır. Öncelikle, yabancı yatırımcıların BIST-100 endeksi üzerindeki etkisinin boyutu akım araçları bazında tespit edilmeye çalışılacak, ardından Covid-19 öncesi ve sonrası dönemlerdeki farklılıklar karşılaştırılacaktır.

## VERİ SETİ

Tüm veriler Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) Elektronik Veri Dağıtım Sistemi'nden (EVDS), 02.01.2015 ve 08.01.2021 arasında haftalık olarak alınmıştır. Pay senedi ve devlet tahvilindeki yabancı yatırımcı akımlarının verileri 02.01.2015 tarihinden öncesi için bulunsa da özel sektör tahvili için yabancı yatırımcı verileri bu tarihte başladığı için, veriler arası zaman tutarlılığı açısından başlangıç olarak 02.01.2015 tarihi seçilmiştir. Sonuç olarak, kamuya açık olarak mevcut bulunan en sık frekanslı tüm veriler çalışmada kullanılmıştır. Verinin incelenmesi sonucunda çeşitli uç değerler tespit edilmiştir. Sonuç olarak iki haftanın verisi analizden çıkarılmış, bir haftanın da devlet tahvili verisi winsorize edilmiştir. Veri çıkarma oranı %0.6'dır. Winsorize edilen değer 18 Aralık 2020 tarihinde biten hafta için olup %26,6 olan değer, kendisinden sonraki en yüksek değer olan %9,1 ile değiştirilmiştir. İlgili değerler Tablo 3.1'de sunulmakta, veri düzeltme gerekçeleri aşağıda açıklanmaktadır.

**Tablo3.1Çıkarılan ve Winsorize Edilen Veriler**

Tarih	BIST100\$(t)	EQNF(t)	GBNF(t)	CBNF(t)
<b>Çıkarılan Veriler</b>				
22-07-2016	-17.20%	-0.48%	-0.64%	-6.07%
17-08-2018	-24.67%	-0.38%	-0.98%	-12.21%
<b>Winsorize Veri</b>				
18-12-2020	2.50%	0.97%	<b>26.6% yerine 9.1%</b>	-2.06%

15 Temmuz 2016, Cuma akşamı, piyasaların kapanışından sonra meydana gelen darbe girişimini takip eden haftada BIST-100 endeksinde %13,4 düşüş, Türk Lirasında ise %2,8 değer kaybı görülmüştür. Darbe girişimi, piyasa beklentileri veya yabancı yatırımcı akımlarının etkisinden bağımsız bir dışsal faktör

olduğundan, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri bozucu etki yaratmaması için analizden çıkarılmıştır.

Öte yandan, 17 Ağustos 2018 Cuma akşamı, gene piyasalar kapandıktan sonra, Moody's ve S&P Türkiye'nin kredi notunu düşürdüklerini açıklamıştır. BIST-100 endeksi %6,5 değer kaybetmiş, ABD doları (USD) Türk Lirası (TRY) karşısında %17,9 artmıştır. Çalışmamızda baz alınan dolar bazlı endeks getirileri üzerinde, bu hafta içinde yer alan ana etki, pay senedi getirilerinden ziyade USD/TRY kurundan kaynaklandığı için bu haftanın verisi de, sonuçları bozucu etki yaratmaması amacıyla, analizden çıkarılmıştır.

Türkiye'de ilk Covid-19 vakası 10 Mart 2020 tarihinde görülmüştür. Dolayısıyla, bu çalışmada yer alan Covid-19 Öncesi periyot 02.01.2015 - 06.03.2020 tarihleri arasındaki 271 haftalık döneme denk gelmektedir. Covid-19 Sonrası periyot ise 13.03.2020 - 08.01.2021 tarihleri arasındaki 44 haftayı kapsamaktadır. Çalışmada kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin tanımları Tablo 3.2'de sunulmaktadır.

**Tablo 3.2 Değişkenlerin Tanımı**

Değişken	Tanım
BIST100\$ <sub>(t)</sub>	$\ln [(BIST-100_t/USDTRY_t)/(BIST-100_{t-1}/USDTRY_{t-1})]$
EQNF <sub>(t)</sub>	$(EQNF_t)/(EQP_{t-1})$
GBNF <sub>(t)</sub>	$(GBNF_t)/(GBP_{t-1})$
CBNF <sub>(t)</sub>	$(CBNF_t)/(CBP_{t-1})$

Bağımsız değişken BIST-100 endeksinin ABD Doları bazlı getirileridir. Türk Lirası bazında yayınlanan BIST-100 verileri, TCMB tarafından açıklanan döviz alış kuru üzerinden ABD dolarına çevrilmiş ve logaritmik getiriler hesaplanmıştır. Bu dönüşümün iki ana gerekçesi bulunmaktadır. Birincisi, yabancı yatırımcılar herhangi bir piyasadaki getirileri kendi para birimleri cinsinden hesaplamaktadır. Yatırım kararları, yatırım yaptıkları hedef ülkenin para birimi cinsinden beklenen getirilerle değil, kendi ülkelerindeki para birimi cinsinden beklenen getirilerle şekillenmektedir. Dolayısıyla, ABD doları bazındaki getiri ölçümü, yabancı yatırımcıların kendi para birimi cinsinden getirileri değerlendirmeleri açısından temsili para birimi olarak ele alınmıştır. İkincisi, yabancı yatırımcı verileri ABD doları cinsinden yayınlanırken BIST-100 endeksi Türk Lirası bazlı açıklanmaktadır. Modelin tutarlılığı açısından, diğer bir deyişle, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin farklı para birimi cinsinden değerleriyle regresyon modeli oluşturmanın doğru sonuçlar vermeyebileceğinden dolayı, bağımlı değişken olan BIST-100 endeksinin ABD doları bazlı getirileri aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır.

$$BIST100\$_t: \ln [(BIST-100_t/USDTRY_t)/(BIST-100_{t-1}/USDTRY_{t-1})]$$

ABD doları cinsinden yayınlanan bağımsız değişkenlerin tanımı ise aşağıda yer almaktadır.

EQNF<sub>(t)</sub>: Borsada işlem gören pay senetlerinde t haftasındaki net yabancı yatırımcı alım-satımlarının bir önceki hafta sonundaki yabancı yatırımcıların toplam pay senedi portföy değerine (EQP<sub>t-1</sub>) oranı.



GBNF<sub>(t)</sub>: Devlet tahvillerinde t haftasındaki net yabancı yatırımcı alım-satımlarının bir önceki hafta sonundaki yabancı yatırımcıların toplam devlet tahvili portföy değerine ( $GBP_{t-1}$ ) oranı.

CBNF<sub>(t)</sub>: Özel sektör tahvillerinde t haftasındaki net yabancı yatırımcı alım-satımlarının bir önceki hafta sonundaki yabancı yatırımcıların toplam özel sektör tahvili portföy değerine ( $CBP_{t-1}$ ) oranı.

Yabancı yatırımcı akımlarını bir önceki haftanın portföy değerine oranı aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır:

Pozitif değerler, yabancı yatırımcıların t haftasında ilgili menkul kıymette, var olan portföylerinin ne kadarı kadar daha ek alım yaptıklarını göstermektedir.

Negatif değerler, yabancı yatırımcıların t haftasında ilgili menkul kıymette, var olan portföylerinin ne kadarını sattıklarını göstermektedir.

Literatürde yer alan etki çalışmalarının önemli bir kısmında, yabancı yatırımcı akımlarının toplam pay senedi piyasa değerine oranı, akımların normalizasyonu için kullanılmıştır [Clark ve Berko (1996)]. Bu yaklaşım, akımlarının toplam piyasa büyüklüğüne oranını vermektedir. Ancak bu çalışmada, akımların boyutunun yabancı yatırımcıların kendi portföy büyüklüklerine oranlanması yöntemi kullanılmaktadır. Bu yaklaşıma literatürde başka bir kaynaktan rastlanılmamıştır.

## METODOLOJİ

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki istatistiksel ilişkilerin analizine geçmeden önce, değişkenler arasındaki beklenen mantıksal ilişkileri özetlemek, sonuçların yorumlanması açısından faydalı olacaktır.

EQNF, yabancı yatırımcıların pay senedi portföylerine oranla, pay senetlerindeki net yatırım akımlarını ifade etmektedir. Eğer yabancı yatırımcılar pay senedi portföylerini artırmaya karar vermişlerse, pay senedi alarak yeni talep yaratmakta ve bunun sonucunda da BIST-100 endeksinde artış olması beklenmektedir. Literatür bölümünde değinildiği üzere, bu durum aynı zamanda yerli yatırımcıların satışı anlamına gelmektedir. Eğer yabancı yatırımcıların ek pay senedi alımları eşzamanlı olarak BIST-100'de bir artışa yol açıyorsa, bu durum yerli yatırımcıların zıt yatırım stratejisi izlediğini, diğer bir deyişle yerli yatırımcıların piyasa yükselirken satış yaptığına işaret etmektedir. Öte yandan pozitif ilişki, yatırımcı tabanı genişlemesi hipotezini destekleyici yönde olacaktır. Kısacası, riskin yerli ve yabancı yatırımcılar arasında dağılmasıyla şirketlerin sermaye maliyetinin düşmesi anlamına gelecektir. Eğer, net yabancı akımlarının BIST-100 endeksiyle eşzamanlı negatif ilişkisi tespit edilirse, yukarıdaki önermelerin tersi geçerli olacaktır.

GBNF, yabancı yatırımcıların devlet tahvili (DT) portföylerine oranla, devlet tahvillerindeki net yatırım akımlarını ifade etmektedir. Devlet tahvillerine yapılan yabancı yatırımlarının pay senedi piyasasına etkisinin dolaylı olması beklenmektedir. Yabancı yatırımcıların devlet tahvili alımlarının, iki dolaylı kanal üzerinden pay piyasalarına yansması beklenmektedir. Birincisi, tahvil piyasalarına gelen yeni talep nedeniyle risksiz olarak kabul edilen faiz oranının düşmesi, bunun sonucu olarak da pay senedi değerlerinin artmasıdır. İkinci etki kur üzerinden olmaktadır. Yabancı yatırımcıların devlet tahvili almaları için

döviz satmaları gerektiğinden, yerel para biriminin değer kazanması beklenmektedir. Bu durumda, pay senedi değerleri yerel para birimi cinsinden artmasa dahi, kur etkisinden dolayı pay piyasası yabancı para cinsinden pozitif getiri yaratacaktır. Sonuç olarak, devlet tahviline yapılan yabancı yatırımlarıyla pay senedi piyasası getirileri arasında pozitif yönlü bir ilişki beklenmektedir.

CBNF, bu çalışmada, yabancı yatırımcıların özel sektör tahvili (ÖST) portföylerine oranla, özel sektör tahvillerindeki net yatırım akımları olarak tanımlanmaktadır. Pay piyasası getirileriyle, yabancı yatırımcıların ÖST yatırımları arasında DT yatırımlarına benzer bir ilişki bulunmaktadır. Öncelikle kur etkisi söz konusudur. Ancak, DT yatırımlarına kıyasla ÖST yatırımları küçük ölçekli olduğundan, yabancı yatırımcıların ÖST yatırımları karşılığı yaptıkları döviz işlemlerinin çok sınırlı bir kur etkisi olması beklenmektedir. İkinci etki ise, yabancıların yatırımlarını artırmaları halinde ÖST'lerin faiz oranlarının gerilemesidir. ÖST faizlerinin gerilemesi, genel olarak şirketlerin risk primlerinin azalması, dolayısıyla sermaye maliyetlerinin azalmasıyla pay senedi değerlerinin artması sonucunu doğurmaktadır. ÖST'lerden çıkış halinde ise faizlerin yükselmesi ve tersi etkiler görülmesi beklenmektedir. Dolayısıyla, yabancı yatırımcıların ÖST akımlarıyla pay senedi getirileri arasındaki ilişkinin beklenen yönü pozitiftir.

## BULGULAR

Bu çalışmanın amacı, nedensellik ilişkisi olan değişkenler arasındaki etkinin büyüklüğünü ölçmeye odaklı olduğundan, analizde çoklu regresyon modelleri kullanılmaktadır. Ele alınan üç ayırdönem için genel regresyon modeli (1) kullanılmıştır.

$$BIST100\$_{(t)} = \alpha_t + \beta_{(t:t-n)} EQNF_{(t:t-n)} + \beta_{(t:t-n)} GBNF_{(t:t-n)} + \beta_{(t:t-n)} CBNF_{(t:t-n)} + e_t \quad (1)$$

$BIST100\$_{(t)}$  : BIST-100 endeksinin t haftasındaki ABD doları bazlı getirisi

$\alpha_t$  : Sabit terim

$n$  : 1 ile 6 arasında geçmiş dönem sayısı.

$EQNF_{(t:t-n)}$  : Pay senetlerindeki yabancı akımlarının t ve t-n dönemleri arasındaki değeri

$GBNF_{(t:t-n)}$  : Devlet tahvillerindeki yabancı akımlarının t ve t-n dönemleri arasındaki değeri

$CBNF_{(t:t-n)}$  : Özel sektör tahvillerindeki yabancı akımlarının t ve t-n dönemleri arasındaki değeri

$\beta_{(t:t-n)}$  : Bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlere duyarlılık katsayısı

$e_t$  : Hata terimi

Genel regresyon modeli (1), aşağıda sunulan üç ayrı dönem için uygulanmıştır. Ardından, gerekli durağanlık, sağlamlık ve anlamlılık testleri yapılmış, sadece istatistiksel olarak anlamlı olan değişkenlerle nihai regresyon modelleri oluşturulmuştur.

Tüm Periyot: 02.01.2015-08.01.2021

Covid-19 Öncesi: 02.01.2015-06.03.2020

Covid-19 Sonrası: 13.03.2020-08.01.2021

Tüm analizler Eviews® 11 Student Version Lite programıyla yapılmış olup ilerleyen bölümlerde sonuçların detayları sunulmaktadır.

### Tüm periyot (02.01.2015-08.01.2021)

Bağımlı ve bağımsız değişkenler için tanımlayıcı istatistikler Tablo 5.1’de sunulmaktadır. Tabloda BIST-100 endeksinin negatif ortalamaya sahip olması, ilgili dönemde ABD doları bazlı haftalık getirilerin negatif olduğu anlamına gelmektedir. Bu durum hem pay senetlerinin değerindeki düşüşten hem de Türk lirasının ABD doları karşısında değer kaybından kaynaklanmaktadır. Menkul kıymetlerde gözlenen negatif ortalamalar ise aynı dönemde yabancı yatırımcıların ilgili varlık sınıfında net olarak satış yaptıklarını ifade etmektedir. Tanımlayıcı istatistiklere ilk bakışta görülen, yabancı yatırımcıların bu dönemde menkul kıymetler piyasasında net satıcı oldukları ve aynı dönemde BIST-100 endeksinin dolar bazlı değerinde düşüş olduğuudur.

**Tablo5.1Tüm Periyot İçin Tanımlayıcı İstatistikler (02.01.2015-08.01.2021)**

	BIST100\$ <sub>(t)</sub>	CBNF <sub>(t)</sub>	EQNF <sub>(t)</sub>	GBNF <sub>(t)</sub>
Ortalama	-0.05%	-0.44%	-0.04%	-0.19%
Medyan	0.34%	-0.31%	-0.02%	-0.18%
Maksimum	11.20%	12.69%	3.13%	9.13%
Minimum	-15.19%	-16.84%	-2.37%	-9.79%
Standart Sapma.	3.64%	3.51%	0.56%	1.92%
AugmentedDickey-Fuller	-14.49	-16.85	-12.15	-3.01
ADF Olasılığı	0.00%	0.00%	0.00%	3.54%
Gözlem Sayısı	312			

Birim kök hipotezi için kullanılan Augmented Dickey-Fuller (ADF) testi sonuçları %1 güvenilirlikle BIST100, CBNF ve EQNF değişkenleri için birim kök varlığını reddetmektedir. GBNF içinse %5 güvenilirlikle birim kök varlığı hipotezi reddedilmektedir. Burada yer verilmemekle birlikte, Phillips-Perron birim kök testleri de ADF sonuçlarını desteklemektedir.

Sıradan En Küçük Kareler (Ordinary Least Squares) yöntemi ile elde edilen regresyon sonuçları heteroskedastisite sorununa işaret ettiğinden, regresyon modeli MacKinnon-White (MW) heteroskedastisite-tutarlı standart hata ve kovaryans metodolojisi ile çalıştırılmıştır. Ayrıca, heteroskedastisite sorunlu serilerde kullanılan Huber-White-Hinkley (HWH) metodu da MacKinnon-White yönteminin sonuçlarıyla tutarlılığı test etmek amacıyla ayrıca çalıştırılmış, HWM ve MW sonuçlarının uyumlu olduğu görülmüştür. MW yöntemiyle bulunan regresyon sonuçları Tablo 5.2’de gösterilmektedir.

Tablo5.2Tüm Periyot İçin Mackinnon-White Regresyon Sonuçları (02.01.2015-08.01.2021)

Değişkenler	t	t-1	t-2	t-3	t-4	t-5	t-6
	<b>CBNF(t)</b>	CBNF(t-1)	CBNF(t-2)	CBNF(t-3)	CBNF(t-4)	CBNF(t-5)	CBNF(t-6)
$\beta$	<b>0.2563</b>	0.0815	-0.0172	0.0043	0.0623	-0.0560	-0.0022
t-Değeri	<b>3.82<sup>a</sup></b>	1.54	-0.29	0.08	0.98	-0.97	-0.04
	<b>EQNF(t)</b>	EQNF(t-1)	EQNF(t-2)	EQNF(t-3)	EQNF(t-4)	EQNF(t-5)	EQNF(t-6)
$\beta$	<b>2.4114</b>	-0.5694	0.6168	-0.2454	0.0644	-0.0586	-0.0165
t-Değeri	<b>6.47<sup>a</sup></b>	-1.33	1.48	-0.69	0.16	-0.14	-0.04
	<b>GBNF(t)</b>	GBNF(t-1)	GBNF(t-2)	GBNF(t-3)	GBNF(t-4)	GBNF(t-5)	GBNF(t-6)
$\beta$	<b>0.3173</b>	0.0328	0.0326	-0.1398	-0.1241	-0.1276	-0.0061
t-Değeri	<b>2.41<sup>b</sup></b>	0.22	0.28	-1.16	-0.89	-0.8	-0.06
F-Değeri	6.00	<b>Normallik</b>		<b>Breusch-Godfrey</b>		<b>Breusch-Pagan-Godfrey</b>	
R <sup>2</sup>	30.75%	Çarpıklık	-0.24	F-Değeri	0.13	F-Değeri	2.3
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	25.63%	Basıklık	3.43	Olasılık	88.03%	Olasılık	0.12%
Durbin-Watson	2.00	Jarque-Bera	5.26	a: %1 anlamlılık seviyesi. b: %5 anlamlılık seviyesi			

Geçmiş 6 dönemin kullanıldığı tüm verileri içeren regresyon sonuçları, BIST-100 endeksindeki varyansın %31'ini açıklamaktadır. F istatistiğine göre, model %1 güvenilirlikle tutarlıdır. Durbin-Watson'ın 2.00 olması, artık değerlerin bağımsız dağıldığını göstermektedir. Breusch-Godfrey test sonuçlarına göre otokorelasyon bulunmamaktadır. Normallik testleri ve Jarque-Berra istatistikleri artık değerlerin normal dağıldığını göstermektedir. Breusch-Pagan-Godfrey testi, heteroskedastisiteyi gösterse de MW sonuçlarıyla bu sorun dikkate alınmaktadır.

Her ne kadar kurulan regresyon modeli sağlamlık ve tutarlılık testlerini geçmiş olsa da, modelde sadece üç anlamlı değişken bulunmaktadır: eşzamanlı CBNF<sub>(t)</sub>, EQNF<sub>(t)</sub>ve GBNF<sub>(t)</sub>. Geçmiş dönem verileri istatistiki olarak anlamlı değildir. Sadece anlamlı faktörleri kullanarak MacKinnon-White regresyon metodolojisiyle oluşturulan ikinci regresyon modelinin sonuçları Tablo 5.3'te sunulmaktadır.

Tablo5.3Anlamlı Değişkenler İçin Mackinnon-White Regresyon Sonuçları (02.01.2015-08.01.2021)

Değişkenler	CBNF(t)	EQNF(t)	GBNF(t)	C	
β	0.2556	2.2166	0.2413	0.0019	
t-Değeri	4.12 <sup>a</sup>	6.28 <sup>a</sup>	2.16 <sup>b</sup>	1.12	
F-Değeri	38.37	Normallik		Breusch-Godfrey	Breusch-Pagan-Godfrey
R <sup>2</sup>	27.21 %	Çarpıklık	-0.22	F-Değeri 0.06	F-Değeri 10.13
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	26.50 %	Basıklık	3.32	Olasılık 94.10 %	Olasılık 0.00 %
Durbin-Watson	1.97	Jarque-Bera	3.88	a: %1 anlamlılık seviyesi. b: %5 anlamlılık seviyesi	

Üç faktörlü bu modeldeki tüm değişkenler istatistiki olarak anlamlı sonuçlar vermektedir. Model, BIST-100 endeksinin dolar bazındaki getirilerindeki varyansın %27'sini açıklamaktadır. Normallik, çoklu eş doğrusallık ve otokorelasyon testleri, modelin tutarlılığına ve sağlamlığına işaret etmektedir.

Heteroskedastisite problemi MW metodolojisi kullanılarak dikkate alınmıştır. Sonuç olarak, oluşturulan model aşağıdaki ilişkiyi ortaya koymaktadır.

$$BIST100\$_{(t)} = 0.2556CBNF_{(t)} + 2.2166EQNF_{(t)} + 0.2413GBNF_{(t)}$$

Sonuçların işaret ettiği ilk bulgu, tüm bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenle ilişkisinin eşzamanlı ve pozitif olduğudur. Sonuçlar aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır.

Yabancı yatırımcılar, mevcut özel sektör tahvili portföylerinin %1'i kadar daha ÖST alıyorsa (satıyorsa), aynı hafta içinde BIST-100 endeksi ABD doları bazında %0.26 oranında artmaktadır (düşmektedir).

Yabancı yatırımcılar, mevcut pay senedi portföylerinin %1'i kadar daha pay senedi alıyorsa (satıyorsa), aynı hafta içinde BIST-100 endeksi ABD doları bazında %2.22 oranında artmaktadır (düşmektedir).

Yabancı yatırımcılar, mevcut devlet tahvili portföylerinin %1'i kadar daha devlet tahvili alıyorsa (satıyorsa), aynı hafta içinde BIST-100 endeksi ABD doları bazında %0.24 oranında artmaktadır (düşmektedir).

#### **Covid-19 öncesi (02.01.2015-06.03.2020)**

Covid-19 öncesi dönem için tanımlayıcı istatistiklerin sunulduğu Tablo 5.4'te değişkenlerin ortalama değerlerinin negatif olduğu görülmektedir. Bu sonuç, ilgili dönemde yabancı yatırımcıların tüm varlık sınıflarında satış yaptıkları ve aynı dönemde BIST-100 endeksinin dolar bazlı ortalama getirisinin negatif olduğu anlamına gelmektedir. Verilerin ifade ettiği bir diğer husus ise yabancı yatırımcıların Covid-19 öncesi dönemde de Türkiye'deki menkul kıymet portföylerini azalttıkları ve BIST-100 endeksinin değer kaybettiğidir.

Öte yandan, Tüm Periyot verileriyle kıyaslandığında, Covid-19 öncesi dönemde BIST-100 endeksi getirilerinin ortalamasının daha yüksek bir negatif değerde olduğu görülmektedir. Bu durum, Covid-19 sonrası dönemde getirilerin daha yüksek olduğunu ima etmektedir. Ancak, yabancı yatırım akımlarındaki ortalamalar Covid-19 öncesi dönemde daha düşük negatif değerlerdedir. Bu sonuç ise yabancı yatırımcıların Covid-19 sonrasında daha yoğun bir şekilde satış davranışında olduklarına işaret etmektedir.

**Tablo 5.4 Covid-19 Öncesi İçin Tanımlayıcı İstatistikler (02.01.2015-06.03.2020)**

	BIST100\$ <sub>(t)</sub>	CBNF <sub>(t)</sub>	EQNF <sub>(t)</sub>	GBNF <sub>(t)</sub>
Ortalama	-0.12%	-0.33%	0.00%	-0.13%
Medyan	0.15%	-0.04%	0.02%	-0.17%
Maksimum	8.02%	12.69%	2.47%	6.03%
Minimum	-11.01%	-16.84%	-1.81%	-4.30%
Standart Sapma.	3.39%	3.42%	0.46%	1.24%
AugmentedDickey-Fuller	-14.35	-15.80	-13.70	-3.67
ADF Olasılığı	0.00%	0.00%	0.00%	0.51%
Gözlem Sayısı	268			

Augmented Dickey-Fuller testi %1 güven seviyesinde, verilerde birim kök olmadığını göstermektedir. Burada yer verilmemekle birlikte, Phillips-Perron testi de ADF bulgularını desteklemektedir.

Önceki bölümde yer verilen (1) numaralı genel regresyon denklemi Covid-19 öncesi için uygulanmış olup sonuçlar Tablo 5.5'te sunulmaktadır.

**Tablo5.5Covid-19 Öncesi Sıradan En Küçük Kareler Regresyon Sonuçları (02.01.2015-06.03.2020)**

Değişkenler	t	t-1	t-2	t-3	t-4	t-5	t-6
	<b>CBNF(t)</b>	CBNF(t-1)	CBNF(t-2)	CBNF(t-3)	CBNF(t-4)	CBNF(t-5)	CBNF(t-6)
$\beta$	<b>0.2691</b>	0.1012	-0.0167	0.0214	0.0989	-0.0824	-0.0395
t-Değeri	<b>4.91<sup>a</sup></b>	1.86	-0.31	0.4	1.81	-1.5	-0.71
	<b>EQNF(t)</b>	EQNF(t-1)	<b>EQNF(t-2)</b>	EQNF(t-3)	EQNF(t-4)	EQNF(t-5)	EQNF(t-6)
$\beta$	<b>2.9554</b>	-0.3194	<b>1.0988</b>	-0.0953	-0.1485	0.0325	0.0471
t-Değeri	<b>7.10<sup>a</sup></b>	-0.76	<b>2.57<sup>b</sup></b>	-0.22	-0.35	0.08	0.11
	<b>GBNF(t)</b>	GBNF(t-1)	GBNF(t-2)	GBNF(t-3)	GBNF(t-4)	GBNF(t-5)	GBNF(t-6)
$\beta$	0.1256	0.0917	0.1677	-0.3018	0.0281	-0.0829	0.1651
t-Değeri	0.77	0.57	1.06	-1.88	0.17	-0.5	1.02
F-Değeri	5.91	<b>Normallik</b>		<b>Breusch-Godfrey</b>		<b>Breusch-Pagan-Godfrey</b>	
R <sup>2</sup>	34.10%	Çarpıklık	0.15	F-Değeri	0.13	F-Değeri	2.3
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	28.34%	Basıklık	2.95	Olasılık	60.67%	Olasılık	18.31%
Durbin-Watson	2.10	Jarque-Bera	1.02	a: %1 anlamlılık seviyesi. b: %5 anlamlılık seviyesi			

Tüm Periyot sonuçlarıyla kıyaslandığında, Covid-19 öncesi sonuçlarında R<sup>2</sup>'nin daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, geçmiş 6 dönemi içeren değişkenlerle oluşturulan model, BIST-100 endeksinin getirilerindeki varyansın %34'ünü açıklayabilmektedir. F-değeri modelin sağlamlığını %1 güvenilirlik seviyesinde desteklemektedir. Durbin-Watson artık terimlerin bağımsız dağıldığını, normallik testleri ise normal dağılıma uyulduğunu göstermektedir. Çoklu eş doğrusallık ve otokorelasyon hipotezleri reddedilmektedir. Ek olarak, Covid-19 öncesi dönemde heteroskedastisite sorunu da görülmemektedir. Tüm Periyot ile kıyaslandığında, regresyon modelinin sağlamlığına ilişkin tüm istatistiki testlerde Covid-19 öncesi dönemde daha iyi sonuçlar görülmektedir. Bu durum, Tüm Periyot verilerindeki görece bozulmanın Covid-19 sonrası döneme ilişkin olabileceğine işaret etmektedir. Sonuç olarak testler, En Küçük Kareler metoduyla oluşturulan regresyon modelinin güvenilirliğini teyit etmektedir.

Covid-19 öncesi dönem için de sadece üç anlamlı değişken bulunmaktadır: özel sektör tahvillerindeki eşzamanlı akımlar (CBNF<sub>(t)</sub>), pay senetlerindeki eşzamanlı (EQNF<sub>(t)</sub>) ve iki hafta önceki akımlar (EQNF<sub>(t-2)</sub>). Devlet tahvillerindeki yabancı yatırımcı akımları hiçbir dönem için anlamlı çıkmamıştır. Bu sonuçlara bakarak, Tüm Periyot verileriyle Covid-19 öncesi dönem arasındaki modellerde çarpıcı bir farklılık görülmektedir.

İstatistiki olarak anlamlı bulunan üç değişkenle yapılan Sıradan En Küçük Kareler regresyon analizinin sonuçları Tablo 5.6'da sunulmaktadır.

**Tablo5.6Covid-19 Öncesi Anlamli Değişkenlerle Sıradan En Küçük Kareler Regresyon Sonuçları(02.01.2015-06.03.2020)**

Değişkenler	CBNF(t)	EQNF(t)	EQNF(t-2)	C
$\beta$	0.2669	2.9082	1.1324	-0.0007
t-Değeri	5.08 <sup>a</sup>	7.55 <sup>a</sup>	2.94 <sup>a</sup>	-0.39
F-Değeri	35.45	<b>Normallik</b>		<b>Breusch-Godfrey</b>
R <sup>2</sup>	28.87%	Çarpıklık	0.02	F-Değeri 0.61
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	28.06%	Basıklık	2.87	Olasılık 54.18%
Durbin-Watson	2.11	Jarque-Bera	0.2	a: %1 anlamlılık seviyesi. b: %5 anlamlılık seviyesi
				F-Değeri 2.95
				Olasılık 3.32%

R<sup>2</sup> değeri, modelin açıklama gücünü %29 olarak göstermektedir. F değeri modelin %1 seviyesinde sağlamlığına işaret etmektedir. Normallik, çoklu eş doğrusallık ve otokorelasyon testleri de tutarlı ve güvenilir bir modelin varlığını teyit etmektedir. Heteroskedastisite testleri %5 seviyesinde reddedilmektedir. Sonuçların tutarlılığını test etmek amacıyla, aynı regresyon modeli, heteroskedastisite varsayımı altında MW ve HWH yöntemleriyle de çalıştırılmış ve bulgular teyit edilmiştir. Sonuç olarak, Covid-19 öncesi dönem için istatistiki olarak anlamlı değişkenlerle elde edilen model aşağıda sunulmaktadır.

$$BIST100\$_{(t)} = 0.2669CBNF_{(t)} + 2.9082EQNF_{(t)} + 1.1324 EQNF_{(t-2)}$$

Beklentilere uygun olarak tüm katsayılar pozitif işaretlidir. Elde edilen model, aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır:

Yabancı yatırımcılar, mevcut özel sektör tahvili portföylerinin %1'i kadar daha ÖST alıyorsa (satıyorsa), aynı hafta içinde BIST-100 endeksi ABD doları bazında %0.27 oranında artmaktadır (düşmektedir).

Yabancı yatırımcılar, mevcut pay senedi portföylerinin %1'i kadar daha pay senedi alıyorsa (satıyorsa), aynı hafta içinde BIST-100 endeksi ABD doları bazında %2.91 oranında artmaktadır (düşmektedir).

Yabancı yatırımcılar, iki hafta önce mevcut pay senedi portföylerinin %1'i kadar daha pay senedi almışsa (satmışsa), ilgili hafta içinde BIST-100 endeksi ABD doları bazında %1.13 oranında artmaktadır (düşmektedir).

#### **Covid-19 sonrası (13.03.2020-08.01.2021)**

Covid-19 sonrası için değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 5.7'de sunulmaktadır.

**Tablo5.7Covid-19 Sonrası İçin Tanımlayıcı İstatistikler(13.03.2020-08.01.2021)**

	BIST100\$ <sub>(t)</sub>	CBNF <sub>(t)</sub>	EQNF <sub>(t)</sub>	GBNF <sub>(t)</sub>
Ortalama	0.37%	-1.13%	-0.28%	-0.12%
Medyan	0.77%	-1.20%	-0.40%	-0.50%
Maksimum	11.20%	10.15%	3.13%	26.59%
Minimum	-15.19%	-14.49%	-2.37%	-9.79%
Standart Sapma.	4.93%	3.99%	0.92%	5.63%
AugmentedDickey-Fuller	-6.16	-5.99	-3.18	-5.70
ADF Olasılığı	0.00%	0.00%	2.83%	0.00%
Gözlem Sayısı	44			

Covid-19 sonrası dönemde BIST-100 endeksinin dolar bazlı ortalama getirilerinin pozitif olduğu görülmektedir. Bununla beraber, yabancı yatırımcı akımları tüm varlık sınıfları için negatif değerdedir. Bu sonuçlar, BIST-100 endeksinin pozitif getiri sunduğu dönemde yabancı yatırımcıların tüm varlık sınıflarından çıktığını göstermektedir. Diğer bir deyişle, tanımlayıcı verilere ilk bakışta, Covid-19 öncesindeki ilişkinin Covid-19 sonrasında tersine döndüğü görülmektedir. Bununla beraber, BIST-100 endeksindeki getirilerin 2020 yılının son çeyreğinde pozitif döndüğünü, Mart-Ekim 2020 arasındaki dönemde ise negatif seyrettiğini belirtmek gerekmektedir.

AugmentedDickey-Fuller testi, birim kök varlığını  $BIST100_{(t)}$ ,  $CBNF_{(t)}$  ve  $GBNF_{(t)}$  için %1 seviyesinde,  $EQNF_{(t)}$  için %5 seviyesinde reddetmektedir.

Önceki bölümlerde olduğu gibi, (1) numaralı genel regresyon denklemi, Covid-19 sonrası için uygulanmış, sonuçlar Tablo 5.8’de sunulmuştur.

**Tablo5.8Covid-19 Sonrası Sıradan En Küçük Kareler Regresyon Sonuçları (13.03.2020-08.01.2021)**

Değişkenler	t	t-1	t-2	t-3	t-4	t-5	t-6
	$CBNF_{(t)}$	$CBNF_{(t-1)}$	$CBNF_{(t-2)}$	$CBNF_{(t-3)}$	$CBNF_{(t-4)}$	$CBNF_{(t-5)}$	$CBNF_{(t-6)}$
$\beta$	0.1564	0.2326	0.3343	0.2008	-0.3548	0.1298	0.3353
t-Değeri	0.98	1.44	2.09	0.97	-1.7	0.68	1.76
	$EQNF_{(t)}$	$EQNF_{(t-1)}$	$EQNF_{(t-2)}$	$EQNF_{(t-3)}$	$EQNF_{(t-4)}$	$EQNF_{(t-5)}$	$EQNF_{(t-6)}$
$\beta$	<b>2.3633</b>	1.1870	<b>-2.9670</b>	0.0408	<b>2.9548</b>	0.4553	0.4881
t-Değeri	<b>2.17<sup>b</sup></b>	0.93	<b>-2.52<sup>b</sup></b>	0.03	<b>2.32<sup>b</sup></b>	0.38	0.4
	$GBNF_{(t)}$	$GBNF_{(t-1)}$	$GBNF_{(t-2)}$	$GBNF_{(t-3)}$	$GBNF_{(t-4)}$	$GBNF_{(t-5)}$	$GBNF_{(t-6)}$
$\beta$	-0.0485	-0.2840	0.1330	0.0239	-0.2991	-0.2879	-0.0044
t-Değeri	-0.28	-1.53	0.95	0.19	-1.4	-1.47	-0.02
F-Değeri	2.00	<b>Normallik</b>		<b>Breusch-Godfrey</b>		<b>Breusch-Pagan-Godfrey</b>	
R <sup>2</sup>	72.39%	Çarpıklık	-0.75	F-Değeri	2.06	F-Değeri	0.50
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	36.15%	Basıklık	3.45	Olasılık	16.42%	Olasılık	92.95%
Durbin-Watson	2.42	Jarque-Bera	3.87	a: %1 anlamlılık seviyesi. b: %5 anlamlılık seviyesi			

F-değerinden görüleceği üzere Covid-19 sonrası için tüm değişkenler ve 6 döneme kadar önceki verileriyle oluşturulan modelin sağlamlığı reddedilmektedir. Ancak, burada istatistiki olarak anlamlı görünen değişkenlerle( $EQNF_{(t)}$ ,  $EQNF_{(t-2)}$  ve  $EQNF_{(t-4)}$ ) ikinci bir regresyon denklemi çalıştırılmış ve anlamlı bir model arayışı devam etmiştir.

Üç değişkenle oluşturulan ikinci modelde F-değeri %1 seviyesinde sağlam bir modele işaret etmekle birlikte, sadece eşzamanlı  $EQNF_{(t)}$  değişkeni istatistiki olarak anlamlı bulunmuş, pay senetlerindeki yabancı akımlarının iki ve dört hafta önceki değerleri ( $EQNF_{(t-2)}$  ve  $EQNF_{(t-4)}$ ) istatistiki olarak reddedilmiştir. Bu nedenle, sadece eşzamanlı  $EQNF_{(t)}$  bağımsız değişkeninin kullanıldığı tek faktörlü regresyon modeli oluşturulmuş, sonuçlar Tablo 5.9’da sunulmuştur.



**Tablo5.9Covid-19 Sonrası İçin Anlamlı Değişkenle Sıradan En Küçük Kareler Regresyon Sonuçları (13.03.2020-08.01.2021)**

Değişkenler	EQNF(t)	C			
$\beta$	2.7100	0.0100			
t-Değeri	3.82 <sup>a</sup>	1.66			
F-Değeri	14.58	<b>Normallik</b>	<b>Breusch-Godfrey</b>	<b>Breusch-Pagan-Godfrey</b>	
R <sup>2</sup>	25.77%	Çarpıklık	-1.21	F-Değeri	2.19
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	24.00%	Basıklık	5.19	Olasılık F	12.54%
Durbin-Watson	1.27	Jarque-Bera	19.65	Olasılık F	8.79%
			a: %1 anlamlılık seviyesi. b: %5 anlamlılık seviyesi		

F-değeri, otokorelasyon ve heteroskedastisite testlerinin sonuçları modelin sağlamlığına işaret ediyor olsa da Durbin-Watson istatistiği artık değerlerin normal dağılım göstermediğini belirtmekte, Jarque-Berra değeri de normal olmayan dağılımı teyit etmektedir. Kurulan regresyon denklemi tutarlılık testlerini geçememektedir. Dolayısıyla bu dönemde, pay senetlerindeki eşzamanlı yabancı yatırım akımlarının BIST-100 endeksinin dolarbazlı getirilerinin varyansını açıklamakta uygun bir değişken olmadığı görülmektedir. Sonuç olarak, Covid-19 öncesi dönem için istatistiki olarak anlamlı sonuçlar bulunmuşken, çeşitli arayışlara karşın Covid-19 sonrası dönem için sağlam, güvenilir ve tutarlı bir model geliştirilememiştir.

## SONUÇ

Bu çalışmada, yabancı yatırımcıların pay senedi, devlet tahvilleri ve özel sektör tahvilleri üzerinden yaptıkları portföy yatırımlarının BIST-100 endeksinde etkisi, Covid-19 öncesi ve sonrası dönemler karşılaştırılarak ele alınmıştır. Bulgular Tablo 6.1’de özetlenmektedir.

**Tablo6.1Özet Sonuçlar**

Dönem	Sonuç Model
TümDönem	$BIST100\$_{(t)} = 0.2556 CBNF_{(t)} + 2.2166 EQNF_{(t)} + 0.2413 GBNF_{(t)}$
Covid-19 Öncesi	$BIST100\$_{(t)} = 0.2669 CBNF_{(t)} + 2.9082 EQNF_{(t)} + 1.1324 EQNF_{(t-2)}$
Covid-19 Sonrası	Tutarlı ve istatistiki olarak anlamlı bir model bulunamamıştır.

Sonuçlara göre, Covid-19 öncesi dönemde pay senedi ve özel sektör tahvillerindeki yabancı yatırımcı akımlarının BIST-100 üzerinde eşzamanlı etkisi tespit edilmiştir. Beklentilerle uyumlu şekilde bağımsız değişkenlerin katsayıları pozitifdir. Sonuçlar yatırımcı tabanı genişleme hipotezi ile uyumludur. Ayrıca, Covid-19 öncesi dönemde, yabancı yatırımcıların pay senetlerindeki iki hafta önceki akımlarının, ilgili haftadaki BIST-100 endeksi getirileri üzerinde eşyönlü etkisi bulunmuştur. Bu sonuç da ilgili dönemde yabancı yatırımcıların pay senedi yatırımlarının geleceğe ilişkin sinyal verme ve bilgi taşıma değeri olduğunu, diğer bir deyişle geleceğe ilişkin tahmin yapma amacıyla kullanılabileceğini işaret etmektedir. Öte yandan, beklentilerin aksine, devlet tahvillerindeki yabancı yatırımcı akımlarının BIST-100 üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

Covid-19 sonrası dönem için, çeşitli arayışlara rağmen, istatistiki olarak anlamlı ve tutarlı bir model bulunamamıştır. Covid-19 öncesi dönemde var olan ilişkiler Covid-19 sonrasında geçerli olmamaktadır. Var olan ilişkilerin kopmasının çeşitli sebepleri olabilir. Birincisi, Covid-19 salgını gibi küresel bir şokun piyasalar üzerindeki etkisi, yabancı yatırımcıların piyasaya giriş veya çıkışlarının yaratacağı etkiden daha baskın hale gelmiş olabilir. İkincisi, Tablo 1.1'de özetlendiği üzere, yabancı yatırımcıların pay senetlerindeki sahiplik oranı giderek azalmıştır. Dolayısıyla, yabancı yatırımcıların pay senedi piyasasındaki etkileri önceden olduğu kadar güçlü olmayabilir. Üçüncüsü, Covid-19 sonrası dönemde gözlem sayısı az olduğu için, bulgular istatistiki olarak anlamlı sonuçlar vermemiş olabilir. Sonraki çalışmaların bu ilişkideki kopmanın sebepleri üzerine yoğunlaşmalarının nedensellik açısından anlamlı katkılar sunabileceğini düşünmekteyiz.

Bu çalışmanın bir yan sonucu da, Covid-19 salgını gibi dışsal bir şokun varlığı halinde, ilgili şoku dikkate almadan tüm dönemi ele alan çalışmaların yanlış sonuçlar verebilme ve sahte ilişkiler tespit edebilme riskidir. Bu çalışmada tüm dönemi ele alan regresyon modelinde tespit edilen istatistiki olarak anlamlı sonuçlar, değişkenler arasında uzun vadeli bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Ancak, dönemler arası karşılaştırmalar ele alındığında, bir dönemde var olan ilişkinin takip eden dönemde ortadan kalmış olduğu, buna karşın ilk dönemin tutarlı verilerinin tüm dönem için de istatistiki olarak anlamlı sonuçlara yol açabileceği gösterilmektedir.

Sonuç olarak, sadece Covid-19 öncesi dönemle (02.01.2015 - 06.03.2020) sınırlı olmak kaydıyla, bulgular aşağıda özetlenmektedir.

Yabancı yatırımcı akımlarının BIST-100 üzerindeki etkisi, akımların geçtiği varlık sınıfına göre farklılık göstermektedir. Yabancı yatırımcılar, mevcut pay senedi portföylerinin %1'i kadar daha pay senedi alıyorsa BIST-100 endeksi ABD doları bazında eşzamanlı olarak %2.91 oranında artmakta, ancak ÖST yatırımlarını %1 artırırlarsa BIST-100 üzerindeki etkileri 0.27% olmaktadır. Devlet tahvillerindeki yabancı yatırımcı akımlarının BIST-100 üzerinde eşzamanlı veya zamanlar arası bir etkisi bulunmamaktadır.

Zamanlar arası ilişki açısından, sadece pay senetlerinde iki hafta önceki yabancı yatırımcı akımlarını BIST-100 endeksinin ilgili haftadaki getirisi üzerinde pozitif ilişkisi tespit edilmiştir. Buna göre yabancı yatırımcılar, iki hafta önce mevcut pay senedi portföylerinin %1'i kadar daha pay senedi almışsa, ilgili hafta içinde BIST-100 endeksi ABD doları bazında %1.13 oranında artmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Adabag, C. ve Ornelas, J. R. (2004). Behaviorandeffects of foreigninvestors on IstanbulStock Exchange. *SSRN Electronic Journal*. 10.2139/ssrn.656442.
- Alemanni, B. veOrnelas, J .R. (2008). Behaviorandeffects of foreigninvestors on emergingmarkets.*Banco Central do BrasilWorkingPaper Series*, No: 159, ss 1-41. February 2008.
- Allen, F. ve Gale, D. (1991). Limited market participationandthevolatility of assetprices. *AmericanEconomicReview*, 84, 933-955.

- Anayochukwu, O. B. (2012). The impact of stock market returns on foreign portfolio investment in Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management*, Volume 2, Issue 4 (July-Aug. 2012), ss 10-19.
- Bansal, P. K. (2020). Impact of foreign institutional investors on the sectorial indices of National Stock Exchange. *Journal of Critical Reviews*, Vol 7, Issue 7.
- Bansal, P. K. ve Khandelwal, R, (2019), Impact of foreign and domestic institutional investors on Indian Stock Market. *MUDRA: Journal of Finance and Accounting*, Volume 6, Issue 1, January-June 2019, ss 16-30.
- Clark, J. ve Berko, E. (1996). Foreign investment fluctuations and emerging market stock returns: the case of Mexico. *Research Paper from Federal Reserve Bank of New York*, November 1996, Number 9635.
- Dahlquist, M. ve Robertsson, G. (2004). A note on foreigners' trading and price effects across firms. *Journal of Banking & Finance*, 28, ss 615-632.
- Errunza, V. ve Losq, E. (1989). Capital flow controls, international asset pricing and investors' welfare: a multi-country framework. *Journal of Finance*, 44 (4), 1025-1037.
- Hargis, K. (1995). The internationalization of emerging equity markets: domestic market development or retardation?. *University of Illinois Working Paper Series*.
- Jiang, L., Kim J. B. ve Pang L. (2018). Foreign institutional investors and stock return comovement. *Frontiers of Business Research in China*, Vol: 12, No:16.
- Kartal, M. T., Depren, O. ve Depren, S. K. (2020). The determinants of main stock exchange index changes in emerging countries: evidence from Turkey in Covid-19 pandemic age. *Quantitative Finance and Economics*, 2020, 4(4): 526-541.
- Kesik, A., Çanakçı, M. ve Tunalı, H. (2016). Analyzing impact of non-residents' holdings of equities on BIST (Istanbul Stock Exchange) 100 index. *Journal of Economics, Finance and Accounting*, 2016, Volume: 3, Issue: 2.
- Keskin, S. (2014). Yabancı portföy yatırımlarının makroekonomik parametreler üzerine etkisi: BIST 100 endeks uygulaması (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.
- Kurt, G. (2015). The relationship between foreign investment and macroeconomic indicators: evidence from Turkey. *European Scientific Journal*, November 2015 edition vol.11, No.31.
- Lakonishok, J., Shleifer, A. ve Vishny, R. W. (1992). The impact of institutional trading on stock prices. *Journal of Financial Economics*, 32, ss 23-43.
- MacKinnon, J. G. ve White, H. (1985). Some heteroskedasticity-consistent covariance matrix estimators with improved finite sample properties. *Journal of Econometrics*, Volume 29, Issue 3, 1985, ss 305-325.

- Merton, R. C. (1987). A simple model of capital market equilibrium within complete information. *Journal of Finance*, 42 (3), 483-510. ss.
- Pagano, M. (1989). Endogenous market thinness and stock price volatility. *Review of Economic Studies*, 56, 269-287. ss.
- Samarakoon, L. P. (2009). The relation between traders of domestic and foreign investors and stock returns in Sri Lanka. *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*, 19, 850-861.
- Sharif, S. (2019). How foreign investors influence stock markets? The Saudi Arabian experience. *Middle East Development Journal*, 2019, Vol 11, No. 1, 105-123.
- Tabak, B. M. (2003). The random walk hypothesis and the behavior of foreign capital portfolio flows: the Brazilian Stock Market case. *Applied Financial Economics*, 13.
- White, H. (1980). A heteroskedasticity-consistent covariance matrix estimator and a direct test for heteroskedasticity. *Econometrica*, May 1980, Vol. 48, No. 4, ss. 817-838.

## ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN İŞ YAŞAM DENGESİNE ETKİSİNDE EK ÖDEMENİN ROLÜ: KOVİD 19 PANDEMİSİ DÖNEMİNDE SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İnan KAYNAK<sup>1</sup>

### Özet

Yönetici desteğinin örgütler üzerinde olumlu ve olumsuz bazı etkileri bulunmaktadır. Bu etkilerden biri de çalışanların iş yaşamı ile özel yaşamı arasında denge kurması olarak nitelendirilen iş yaşam dengesidir. Bu dengenin sağlanmasında, çalışanların motivasyonunda önemli olan faktörlerden biride örgüt içinde uygulanan ücret sistemidir. Bu çalışmanın amacı Kovid 19 salgının sebep olduğu olağanüstü çalışma döneminde, sağlık çalışanlarındayönetici desteğinin etkisi, iş yaşam dengesi ve ek ödeme değişkeni ile birlikte incelenmiştir. Bu kapsamda Muş/Malazgirt Devlet Hastanesi çalışanlarına anket uygulanmıştır. Katılımın 158 kişi olduğu çalışma verileri SPSS 26.0 programında analiz edilmiştir.Çalışma neticesinde ulaştığımız bulgular; yönetici desteğinin iş yaşam dengesi üzerinde pozitif etki ettiği, iş yaşam dengesinde ek ücretinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve son olarak yönetici desteği ile birlikte ek ödemenin iş yaşam dengesi üzerinde pozitif yönde düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetici Desteği, İş Yaşam Dengesi, Ek Ödeme, Kovid 19

## THE ROLE OF ADDITIONAL PAYMENT IN THE EFFECT OF PERCEIVED EXECUTIVE SUPPORT ON WORK-LIFE BALANCE: A RESEARCH ON HEALTHCARE EMPLOYEES DURING THE COVID-19 PANDEMIC PERIOD

### Abstract

Executive support has some positive and negative effects on organizations. One of these effects is the work-life balance, which is defined as the employees' establishing a balance between their work life and private life. One of the important factors in ensuring this balance and motivation of employees is the wage system applied within the organization. The purpose of this study is to examine the effect of executive support on health care employees, together with the work-life balance and additional payment variable, during the extraordinary working period caused by the Covid-19 outbreak. In this context, a questionnaire was applied to Muş/Malazgirt State Hospital employees. The data of the study, in which 158 people participated, were analyzed in the SPSS 26.0 program. Within the framework of the findings reached as a result of the study, it has been determined that executive support as well as additional wages has a positive effect on thework-life balance, and that additional payment together with the executive support has a positive regulatory effect on the work-life balance.

**Keywords:** Executive Support, Work-Life Balance, Additional Payment, Covid-19

### GİRİŞ

Ocak 2020'de Çin de teşhis edilen ve ülkemizde de Mart 2020 itibariyle görülmeye başlayan Kovid 19 virüsü, bulaşma kabiliyetinden dolayı tüm Dünyaya hızlıca yayılarak pandemiye dönüşmüştür. Ciddi sağlık sorunlarına ve hatta ölümlere sebep olmasından dolayı,birçok ülke salgını yavaşlatmak adına benzer tedbirler almıştır. Alınan bu tedbirler online alışveriş ve kargo firmaları hariç (Kaynak, 2020), neredeyse diğer bütün sektörleri olumsuz etkilemiştir. Özellikle sağlık sektörü, günlük vaka ve hasta sayılarının olağanüstü artışı ve örgütsel bazı nedenlerden dolayı ihtiyaca cevap vermede zorlanmıştır.

<sup>1</sup> Öğr. Gör. Dr., Muş Alparslan Üniversitesi Malazgirt Meslek Yüksekokulu, [i.kaynak@alparslan.edu.tr](mailto:i.kaynak@alparslan.edu.tr)

Hizmet sektörleri içinde önemli bir yer sahip olan sağlık sektörü (Fettah & Şahin, 2009), teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı sektörlerden olmasına rağmen halen emek yoğun bir alandır (Hergün, 2018). Hayatlarının her evresinde özellikle çalışma yaşamında ilgi ve desteğe ihtiyaç duyan çalışanlar (Tozkoparan & Tenteriz, 2019) yönetimi zor, yoğun ve stresli çalışma ortamı olan bu sektörde yönetici desteğine fazlaca ihtiyaç duymaktadırlar (Korkut & Çetin Gürkan, 2019). İş gücü politikalarının başarısında önemli faktörlerden olan yöneticiler (Kara & Kaya, 2020), tutum ve davranışlarıyla örgütsel yaşamın diğer bir önemli faktörü olan çalışanların, çalışma yaşamı ile özel yaşamına (Özaydın, 2013) yani iş yaşam dengesine etki edebilmektedir. Çalışanların motivasyonlarını arttırmaya dönük olarak ek ödeme/prim sistemi uygulamaları örgütlerin uzun zamandır başvurdukları bir sistemdir ve sağlık çalışanlarının motivasyonu için de "Performansa Dayalı Ek Ödeme" ismiyle uzun zamandır yapılagelmektedir (Akpınar & Taş, 2013). Asıl ücrete eklenen bu ödemeler çalışanların algı ve iş doyumlarını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Çakır & Sakaoglu, 2014). Çalışma hayatını doğrudan etkilediğinden dolayı iş yaşam dengesi (Ekinci & Sabancı, 2021) ve örgütsel desteğin bir bileşeni olarak sınıflandırılan yönetici desteği, alan yazında araştırmalara konu olmayabasıyan kavramlardır (Aksoy, 2017; Giray, 2013).

Tüm dünyayı etkisi altına alan Koronavirüs (Kovid 19) salgını, sağlık çalışanlarını riskli bir ortamda ve çok yoğun bir tempoyla çalışmak zorunda bırakmıştır ve bırakmaya da devam etmektedir. Bu süreçte çalışanların bazıları hayatlarını kaybetmiş, bazıları yoğun bakımlarda tedavi görmüş, bazıları ise virüsü ailelerine bulaştırmamak için kamu kurumlarının sosyal tesislerinde ve otellerde konaklamayı tercih etmişlerdir. Bu çalışmanın amacı salgın boyunca yukarıda sayılan ve benzeri birçok sıkıntıyla karşı karşıya kalan sağlık çalışanlarının, algıladıkları yönetici desteğinin iş yaşam dengesine olan etkilerini ve Sağlık Bakanlığınca yapılan ek ödemelerin bu süreçteki rolünü incelemektir. Salgının etkisinin halen geçmemiş ve artarak devam ediyor olması, yani dinamik bir süreçte verilerin elde edilmiş olması, ayrıca tüm bu değişkenleri bir arada değerlendiren başka çalışmalara rastlanılamamış olmasından dolayı bu çalışmanın alan yazına katkısı olacağı düşünülmektedir.

## 1. TEORİK ARKA PLAN VE HİPOTEZLER

### Yönetici Desteği

Bir işletmenin veya sağlık kuruluşunun sevk ve idaresinden sorumlu olan yönetici (Çetinoğlu Mesci ve Öncü, 2019), çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını belirlemede (Göktepe, 2017) ve performanslarını etkilemede önemli bir role sahiptir (Gündüz Çekmecelioğlu & Gökkaya, 2019). Yardım etme davranışı olarak örgütsel desteğin içinde sınıflandırılan yönetici desteği (Bektaş & Karagöz, 2018); yöneticilerin kendilerini önemseme ve çalışmalarına değer verme ile ilgili değerlendirmeleri (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades, 2002) ve yöneticilerinden iş ilgili konularda yardım ve destek alma düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Aksoy, 2017). Çalışanlar, yöneticileri örgütün temsilcisi olarak gördüklerinden yönetici desteğini, örgüt desteği olarak algılamakta (Emhan, Kula ve Töngür, 2013) ve bu destek kendilerine değer

verildiği duygusunun oluşmasını sağlamaktadır (Özbek & Kosa, 2015). Dolayısıyla yöneticilerin sergiledikleri pozitif veya negatif tutum ve davranışlar örgütsel düzeyde bazı sonuçlar doğurabilmektedir (Aksoy, 2017). Örgütsel başarıda önemli bir unsur olan, lider-üye etkileşimi teorisi, sosyal değişim teorisi ve psikolojik sözleşme teorisi olarak alan yazınında incelenen (Tozkoparan & Tenteriz, 2019) yönetici desteği ile ilgili yapılan çalışmalarda; yönetici desteği algısının öz-yeterliği yüksek bireylerde örgüte yönelik sinik tutum geliştirmeye neden olduğu (Ece, Kurban ve Gültekin, 2018), ayrıca düşük destek algısının işe bağlanmayı azalttığı tespit edilmiştir (Koçak, 2020). Yönetici desteği algısının yüksek olarak algılandığı çalışmalarda ise; örgütsel bağlılığı (Adiloğulları vd., 2017; Ece & Gültekin, 2018; Emhan vd., 2014), çalışanlarda yardım etme davranışını (Bektaş & Karagöz, 2018), işe adanmışlık düzeyini (Çömlekçi & Yıldız, 2021; Kara & Kaya, 2020), iş tatminini (Demirhan, Kula ve Karagöz, 2014), psikolojik sahiplenmeyi (Kara & Kaya, 2020), personel güçlendirmeyi (Özbek & Kosa, 2015), örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeyi (Özdemir, 2010), üst yöneticilerine duyulan güveni (Taş, Özkara ve Aydın, 2021), işe gönülden adanmayı (Bal Taştan, 2014) ve örgütsel adalet algısını arttırdığı tespit edilmiştir (Uzun, 2018). Yönetici desteğinin çalışmalarında, bu desteğin; örgütsel güven düzeyini yükselttiği (Aksoy, 2017), bireysel yaratıcılık davranışı sergilemeyi (Gündüz Çekmecelioglu & Gökkaya, 2019), örgütsel özdeşleşmeyi sağladığı (Karabulut & Seymen, 2020), duygusal emek üzerinde etkili olduğu (Korkut & Çetin Gürkan, 2019), tükenmişliği (Emhan vd., 2014), örgütsel sinizmi (Özkara, Taş ve Aydın, 2019) ve işten ayrılma niyetini ve iş stresini negatif yönde etkilediği sonuçlarına da ulaşılmıştır (Taş & Özkara, 2020). Yönetici desteğinin iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkisi ile ilgili yapılan çalışmada da iş yaşam tatminin pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Erer & Tekin, 2021).

Yapılan çalışmalar göstermektedir ki yönetici desteği algısı olumsuz olduğunda çalışanlar negatif davranışlar gösterirken, olumlu olduğunda çalışan davranışları pozitif olmaktadır (Emhan vd., 2014). Bu durum çalışanların iş yaşam dengesine de yansıyabilmektedir (Erben & Ötken, 2014). Şöyle ki, yöneticinin çalışma saatleri, işin içeriği ve suresi, işin yürütülmesinde gerekli olan araç gereç vb. yönündeki destek çalışanların iş yaşamına destek olduğu gibi iş yaşam dengesine de destek olabilmektedir (Tozkoparan & Tenteriz, 2019).

### **İş Yaşam Dengesi**

İş yaşam dengesi, sanayi devrimi sonrasında gelişen kapitalizm düşüncesinin yaygınlaşmasıyla ortaya çıkmış (Sarica & Çağlı, 2018), farklı disiplinler tarafından incelenen bireysel ve örgütsel etkilere sahip bir kavramdır (Parlak, 2016). Bireylerin günlük yaşamında önemli bir yer oluşturan iş yaşamı (Korkmazer & Aksoy, 2018), sosyal yaşamı (Keklik, Başol ve Yalçın, 2020), sosyal yaşamda iş yaşamını (Tayfur & Arslan, 2012), olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Çetinceli & Çarıkçı, 2020). İş görenlerde ki bu etkileşimden yola çıkarak iş yaşam dengesi; çalışanların işleri ile yaşamları arasında ahenk (Altıok Gürel, 2018), aile ile iş sorumluluklarının uyumu (Kapız, 2002), her iki alanda doyum sağlanması (Dilek & Yılmaz, 2016) ve çalışanlar ile işverenlerin

ortak bir payda da buluşması olarak tanımlanmaktadır (Öztop & Değirmencioğlu, 2019).

Bireysel ve örgütsel sonuçları olan işyaşam dengesi (Keklik vd., 2020) bireylerde; stres (Çivici, 2020), ruh sağlığında bozulma (Güran & Güler, 2019), özel yaşamdaki aktivitelerin askıya alınması (Erben & Ötken, 2014), iş aile çatışması (Dursun & İstar, 2014), yaşam tatmini (Şentürk & Bayraktar, 2018) ve çalışmaya tutkunlukta azalma (Topaloğlu, Sönmez ve Yazgan, 2019), verimsizlik, işten ve eşten ayrılma (Özaydın, 2013), yaşam kalitesinde düşme, işe devamsızlık, moral ve motivasyon kaybı (Özaydın, 2013), tıbbi sorunlar nedeniyle işe devam edememe (Altıok Gürel, 2018), duygusal tükenme gibi sonuçlar doğurabilmektedir (Özutku, 2019). Diğer bir ifadeyle iş yaşam dengesi sağlamış kişilerde bu olumsuz neticeler görülmemekte ve dolayısıyla kendilerine ve örgütlerine daha da yararlı olabilmektedirler. İş yaşam dengesinin örgütsel çıktıları ile ilgili çalışmalara bakıldığında; iş yaşam dengesinin sağlanması durumunda örgütlerde çalışanların iş tatminleri pozitif yönde etkilenmekte (Bayarçelik & Özcan, 2020), iş performansı (Çelik & Turunç, 2010) ve örgütsel bağlılıkta artış (Korkmaz & Erdoğan, 2014), işten ayrılma niyetinde azalma gibi olumlu sonuçlar doğurduğu tespit edilmiştir (Öztop & Değirmencioğlu, 2019). Bu sonuçlardan hareketle iş yaşam dengesinin sağlanması hem bireyler açısından hem de örgütler açısından önem arz ettiği söylenebilir (Seval, 2017).

Günümüzde ebeveynlerin her ikisinde çalışıyor olması (Güran & Güler, 2019), iş yaşamı dışında üstlenilen rollerin fazlalığı (Özaydın, 2013), hızlı bilgi akışı ve değişen teknoloji gibi bazı nedenler iş yaşam dengesinin sağlanmasını zorlaştırmaktadır (Özutku, 2019). İş görenler bu sorunlarla uğraşırken, yöneticilere iş yaşam dengesinin sağlanmasında önemli roller düşmektedir (Erben & Ötken, 2014), çünkü bireyler bu dengeyi kendi başlarına oluşturmada zorlanabileceklerinden (Güran & Güler, 2019) yönetici desteğine ihtiyaç duyabileceklerdir. Buradan hareketle oluşturduğumuz hipotezimiz şu şekildedir:

H<sub>1</sub>: Yönetici desteği algısı, iş yaşam dengesini pozitif yönde etkilemektedir.

### **Ek ödeme**

Bir çalışan için almış olduğu ücret önemli bir unsurdur (Çömlekçi & Yıldız, 2021) ve iş yaşam dengesini sağlayıcı politikalardan biridir (Doğrul & Tekeli, 2010). Sağlık sisteminde güncel eğilimler farklı ücret ödeme türlerini gündeme getirmiştir. Düzenli olarak yapılan maaş benzeri ödemelere ilaveten çalışanların motivasyonlarını arttırmak amacıyla çeşitli finansal düzenlemeler kullanılmaktadır (Kizek, Türkkan ve Pala, 2010). Performansa dayalı ek ödeme sistemi olarak adlandırılan sistem; personelin unvanı, çalışma şartları, performansı ve riskli bölümlerde çalışması gibi bazı kriterlere göre ek ödeme yapılmasıdır (Özkal Sayan & Şahan, 2011). Koronavirüs salgının başladığı ilk günlerden itibaren Sağlık Bakanlığı, çalışanların iş yükünü azaltmak adına yeni eleman istihdamına gitmiş ve mevcut çalışanların moral motivasyonunu arttırmak amacıyla ek ödemeler yapmaya karar vermiştir. Bu ödemeler, performansa dayalı ek ödeme sisteminde olduğu gibi riskli bölgede çalışma ve unvana göre kademelendirilmiştir. Bakanlığın ücret desteği kararı,



çalışanların yönetimce desteklendiği algılarının oluşmasını sağlamış olabilir. Ayrıca virüsü evlerine taşımamak için evleri dışında konaklayan kişilerin aileleri ile bir çatışma yaşamaması ve neticesinde iş yaşam dengesinin bozulmamasına katkı yapmış olabilir çünkü görenler, çalışma şartları iyileştirildiğinde veya işleriyle ilgili ödüllendirildiklerinde, örgütlerince daha fazla desteklendiklerini hissetmektedirler (Giray, 2013). Bu bilgilerden hareketle oluşturduğumuz hipotezlerimiz aşağıdaki gibidir:

H<sub>2</sub>: Ek ödeme sistemi, iş yaşam dengesini pozitif olarak etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Yönetici desteği ile birlikte ek ödeme sistemi, iş yaşam dengesini pozitif olarak etkilemektedir.

## YÖNTEM

Bu çalışma, koronavirüs (Kovid 19) salgını dolayısıyla uzun süreler çalışmak zorunda kalan sağlık çalışanlarındaki yönetici desteği algısının, iş yaşam dengesine olan katkılarını ek ödeme ile birlikte değerlendirmeyi amaçlamıştır. Bu doğrultuda T.C. Sağlık Bakanlığına bağlı, Muş ili Malazgirt ilçesindeki Devlet Hastanesinde görevli personelle anket yapılmıştır. Ocak-Şubat 2020 tarihleri arasında kovid servisi çalışanları ile diğer bütün servis çalışanlarına anket dağıtılması ile veri elde edilmiştir.

Malazgirt Devlet Hastanesinde alınan bilgilere göre, kurumda farklı unvan ve görevlerde 210 çalışan personel bulunmaktadır. Çalışanların tamamına gönüllülük esası bildirilerek anket dağıtımı gerçekleştirilmiş fakat anketi dolduran katılımcı sayısı 158 kişi olmuştur. Ankete katılım oranının örneklemin çoğunluğunu oluşturduğundan, örneklemin ana kütleyi temsil edebileceği varsayılmıştır. Araştırmaya katılanların demografik bilgileri aşağıda Tablo 1 de verilmiştir.

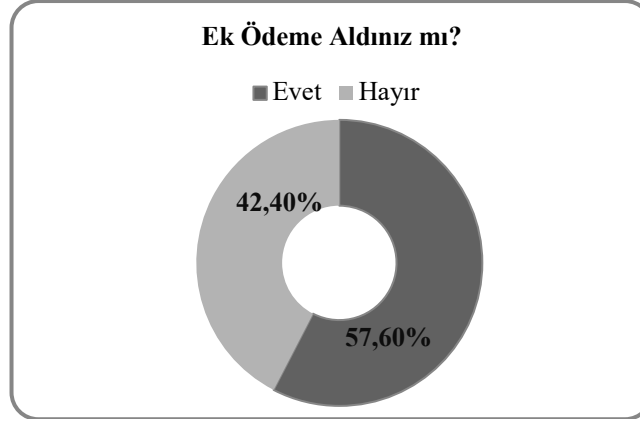
Tablo 1: Demografik Bilgiler

		F	%
<b>Yaş</b>	18-25 Yaş	27	17,1
	26-35 Yaş	83	52,5
	36-45 Yaş	38	24,1
	46-55 Yaş	9	5,7
	56 ve üzeri	1	,6
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	94	59,5
	Kadın	64	40,5
<b>Görev</b>	Uzman Hekim	4	2,5
	Hekim	8	5,1
	Hemşire/Ebe	95	60,1
	Hemşire/Ebe Yardımcısı	8	5,1
	Laboratuar, Ameliyathane vs. Teknisyeni	9	5,7
	Yardımcı Sağlık Personeli (Sekreter, Bakıcı vs.)	9	5,7
	Otomasyon/Güvenlik Görevlisi-Şoför vs.	24	15,2
	Eczacı	1	,6
	<b>Toplam</b>	158	100,0

Tablo 1 den anlaşılacağı üzere, araştırmaya katılanların çoğunluğu (%52,5) 26-35 yaş aralığındadır ve katılımcılardan sadece 1 kişi 56 yaş üzerindedir.

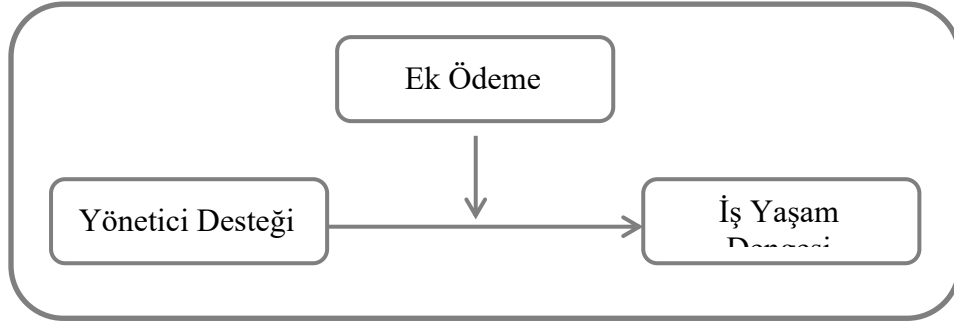
Katılımcıların çoğunluğu (59,5) erkeklerden oluşmuştur. Görev dağılımına bakıldığında ise katılımcıların çoğunu (%60,1) hemşireler oluşturmakta ve katılımcıların çoğunun sağlık yardımcılarında değil sağlıkçılardan (%79,1) oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların ek ödeme ile ilgili görüşleri Şekil 1 de verilmiştir.

Şekil 1: Ek Ödeme



Şekil 1 den anlaşıldığı üzere katılımcıların %57,6'sı (91 Kişi) ek ödeme aldığını, %42,4'ünün (67 Kişi) ise ek ödeme almadığını belirtmiştir. Araştırma için oluşturduğumuz model aşağıda Şekil 2 de verilmiştir.

Şekil 2:Araştırma Modeli



## 2.1. Ölçüm Araçları

**Yönetici Desteği Ölçeği:** Çalışmamızda yönetici desteğini ölçmek için Giray ve Şahin (2012) tarafından geliştirilen tek boyut ve 11 maddeden oluşan “Yönetici Desteği Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte kullanılan örnek maddeler “Yöneticim, bilmeden bir hata yaptığımda beni kurumdaki diğer kişilere karşı savunur” ve “Yöneticim, işler çıkmaza girdiğinde güvенеbileceğim biridir” şeklindedir. Ölçek, 5’li Likert şeklindedir ve 1- Hiç Katılmıyorum, 5- Tamamen Katılıyorum biçiminde kodlanmıştır. Ölçeğin Cronbach  $\alpha$  değeri, 0,969 olarak ölçülmüştür.

**İş Aile Yaşam Dengesi Ölçeği:** Çalışmamızda iş yaşam dengesini ölçmeye yönelik olarak Netemeyer ve arkadaşları (1996) tarafından geliştirilmiş “İş Aile

Yaşam Çatışması Ölçeğini” tek faktör ve 7 madde ile Türkçeye uyarlayan Özcan ve Bayarçelik (2020)’in çalışmasından istifade edilmiştir. Ölçekte kullanılan örnek maddeler “Hayatımda bir denge olduğunu hissediyorum” ve “İşimde edindiğim bilgi ve beceriler, ailevi yükümlülüklerimi gerçekleştirmemi kolaylaştırıyor” şeklindedir. Ölçek, 5’li Likert şeklindedir ve 1- Hiç Katılmıyorum, 5- Tamamen Katılıyorum biçiminde kodlanmıştır. Ölçeğin Cronbach  $\alpha$  değeri ,885olarak ölçülmüştür.

## 2.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerlilik ve güvenilirliklerini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yönetici desteği ölçeğinin KMO değeri ,953veBartlett değeri ise  $\chi^2 = 1965.437$  (55);  $p = ,000 < 0,05$  bulunmuştur. İş yaşam dengesi ölçeğinin KMO değeri ,838 ve Bartlett değeri ise  $\chi^2 = 583,709$  (21);  $p = ,000 < 0,05$  bulunmuştur. Ulaştığımız sonuçlar literatürde KMO testi ölçüm sonucunun  $>.50$  veBartlett küresellik testinin ise istatistiksel olarak anlamlı olması gerekliliğini sağlamıştır(Tavşancıl, 2010). Literatüre uygun değerlerinden dolayı çalışmamızdaki ölçeklere faktör analizi yapılmış ve sonuçlar tablo 2 de verilmiştir.

Tablo 2: Faktör yükleri, Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Ölçekler		1	2	Varyans %	Cronbach $\alpha$
Yönetici Desteği	YÖD1	,832		55,569	,969
	YÖD2	,867			
	YÖD3	,844			
	YÖD4	,850			
	YÖD5	,928			
	YÖD6	,930			
	YÖD7	,890			
	YÖD8	,891			
	YÖD9	,895			
	YÖD10	,898			
	YÖD11	,752			
İş Yaşam Dengesi	İYD1		,775	14,672	,885
	İYD2		,733		
	İYD3		,772		
	İYD4		,871		
	İYD5		,830		
	İYD6		,783		
	İYD7		,593		
Toplam Varyans: %70,241; Tekrarlama Sayısı: 3; Döndürme Yöntemi: Promax; KMO Uygunluk: 0,918; Bartlett Küresellik Testi: 2.685,808 Anlamlılık: p =,000					

Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre yönetici desteği ölçeğinin varyansı %55,569 ve cronbach'salphadeğeri ,969, iş yaşam dengesi ölçeğinin varyansı %14,672 ve cronbach'salpha değeri ,885 olarak bulunmuştur. Ölçeklerin toplam

varyansı açıklama yüzdesi %70,241, cronbach's alpha değeri ,951 ve KMO değeri ise ,918 olarak bulunmuştur. Tüm bu değerlerin ölçeklerimizin geçerlilik ve güvenilirlik adına yeterli düzeyde olduğuna ilişkin kanıt niteliğindedir (Tavşancıl, 2010). Ölçek maddelerinin dağılımının normalliğini tespit etmek için çarpıklık ve basıklık (Swekness - Kurtosis) testleri yapılmıştır. İş Yaşam Dengesi ölçeği çarpıklık ve basıklık değerleri -,246 ile ,498 ve Yönetici Desteği ölçeği çarpıklık ve basıklık değerleri -,808 ile ,470 aralığındadır. Ölçeklere uygulanan çarpıklık ve basıklık değerleri sonuçlarının tüm değişkenler için  $\pm 1,5$  aralığında olduğundan dolayı, verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir (Tabachnick, Fidell ve Ullman, 2007). Bu sonuçlardan hareketle araştırmada kullandığımız ölçeklerimizin geçerlilik ve güvenilirlik sorunu olmadığı kabul edilmiş ve bu sebeple parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir. Bu kapsam da dağılımın normal olmasından dolayı değişkenler arası ilişkiyi tespiti yönelik pearson korelasyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Korelasyon Analiz Tablosu

Değişkenler	n	M	SD	YÖD	İYD	EKÖ
YÖD	158	2,431	1,170	1	,511**	-,056
İYD	158	2,570	,947		1	,168*
EKÖ	158	1,420	,496			1

\*\*p<,01, \*p<,05, YÖD = Yönetici Desteği, İYD = İş Yaşama Dengesi, EKÖ = Ek Ödeme

Tablo 3'ten anlaşıldığı üzere pearson korelasyon analizi sonucuna göre yönetici desteği ile iş yaşam dengesi arasında ( $r = ,511, p < ,01$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İş yaşam dengesi ile ek ödeme arasında ise ( $r = ,168, p < ,05$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu değerlerden hareketle hipotez testleri için hiyerarşik regresyon analizi yapılmasına karar verilmiştir.

### 2.3. Hipotez Testleri

Araştırmamız kapsamında kurduğumuz hipotezlerimizi test etmek için bağımsız ve düzenleyici değişkenlerin olduğu hiyerarşik regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Hiyerarşik Regresyon Analizi

	Değişken <sup>a</sup>	$\beta$	SH	P	F	R <sup>2</sup>
1. Aşama	Sabit	-8,96	,073	1,000	54,721	,286
	Yönetici Desteği	,540	,073	,000***		
2. Aşama	Sabit	-1,84	,073	1,000	28,241	,289
	Yönetici Desteği	,533	,073	,000***		
	Ek Ödeme	-,091	,073	,003**		
3. Aşama	Sabit	-9,49	,070	1,000	24,598	,346
	Yönetici Desteği	,252	,217	,002**		
	Ek Ödeme	,661	,157	,003**		

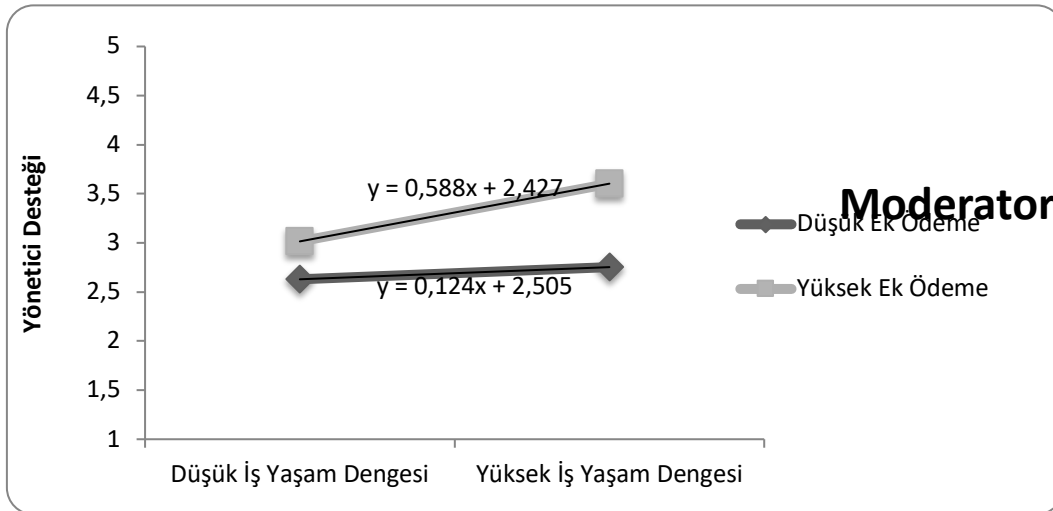
Yönetici Desteği	*Ek Ödeme	,408	,115	,006**
------------------	-----------	------	------	--------

**\*Bağımlı Değişken = İş Yaşam Dengesi; N = 158; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001**

Bağımsız değişken olan yönetici desteğinin bağımlı değişken iş yaşam dengesi üzerindeki etkisini ve ek ödemenin düzenleyici rolünü belirleyebilmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizin birinci aşamasında kurulan modelin bağımlı ile bağımsız değişken ilişkisinde  $R^2 = \%28,6$  ile anlamlı ( $F(1, 157) = 54,721$ ;  $p < ,001$ ) olduğu tespit edilmiştir. Birinci modelin anlamlılığını müteakip ikinci model kurulmuş bağımlı, bağımsız ve düzenleyici değişkenlerin analiz edildiği 2. Aşamaya geçilmiştir. İkinci modelde de  $R^2 = \%28,9$  ile ( $F(2, 156) = 28,241$ ;  $p < ,001$ ) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Son olarak üçüncü modelin bağımlı ile bağımsız değişkenin ve düzenleyici değişkenin ilişkisini tespit için oluşturulan 3. Aşamaya geçilmiş ve model test edilmiştir. Bu modelde  $R^2 = \%34,6$  ile anlamlı ( $F(3, 155) = 24,598$ ;  $p < ,001$ ) bulunmuştur.

Modelleri test etmek amacıyla yaptığımız hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre bağımsız değişkenimiz olan yönetici desteğinin çalışanların iş yaşam dengesi üzerinde ( $\beta = ,252$ ;  $p < ,01$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuçtan hareketle “Yönetici desteği algısı, iş yaşam dengesini pozitif yönde etkilemektedir” şeklinde kurduğumuz, **H<sub>1</sub> hipotezimiz kabul edilmiştir**. Ek ödeme sisteminin, iş yaşam dengesini etkilediği yönünde kurduğumuz hipotezimizin analiz sonucuna göre; Ek ödeme sistemi, iş yaşam dengesi üzerinde ( $\beta = ,661$ ;  $p < ,01$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sebeple “Ek ödeme sistemi, iş yaşam dengesini pozitif olarak etkilemektedir” şeklindeki **H<sub>2</sub> hipotezimiz kabul edilmiştir**. Düzenleyicilik etkisini ölçmeye dönük incelememizde, yönetici desteğinin ek ödeme ile birlikte ( $\beta = ,408$ ;  $p < ,01$ ) iş yaşam dengesi üzerinde düzenleyici etkisinin pozitif olduğu görülmektedir. Bu sebeple “yönetici desteği ile birlikte ek ödeme sistemi, iş yaşam dengesini pozitif olarak etkilemektedir” şeklindeki **H<sub>3</sub> hipotezimiz kabul edilmiştir**.

Şekil 3: Ek ödemenin Yönetici Desteği ile İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rolü



Şekil 3'tende anlaşılağı üzere doğruların birbirine paralel olmaması düzenleyici bir etkinin varlığını gösterir(Çiçek & Almalı, 2020). Başka bir ifadeyle ek ödeme yönetici desteğı ve iş yaşam dengesinde aynı sonuca sebep olmaktadır. Buradan hareketle ek ödemenin artması yönetici desteğı algısını arttırdığı gibi iş yaşam dengesi algısını da arttırmaktadır denilebilir.

## SONUÇ

Çalışma yaşamının önemli unsurları olan iş ve yaşam ilişkileri geçmişten günümüze araştırılan konulardandır. İnsanın iş yaşamında değerin artmasıyla, iş yaşam dengesi önem kazanan konulardan biri olmuştur(Ekinci & Sabancı, 2021). Bireylerin hayatlarını idame ettirmede ihtiyaç duydukları bir alan olan iş yaşamı, iş görenler için önemli bir konuma sahiptir ve bireylerin duygu ve düşüncelerini şekillendirebilmekte (Turgut, 2011), sağlık, mutluluk ve performansını etkileyebilen birçok faktörü barındırmaktadır (Dağdeviren vd., 2013). Bu nedenle çalışanların iş ve yaşamı ile bir denge kurması, bireyin daha nitelikli bir yaşam sürmesini, ailesi ve sosyal çevresiyle olumlu bir etkileşimde bulunmasını sağlayacaktır (Doğrul & Tekeli, 2010). İş yaşam dengesi, örgütler üzerindeki potansiyel etkilerinden dolayı da önemlidir (Dinç, 2021). Aile yaşamında olumlu denge iş yaşamını da olumlu etkileyeceğinden (Çetinceli & Çarıkçı, 2020), yaşamında denge sağlamış çalışanların örgütlerinin verimliliğini arttırmak gibi birçok faydası olacaktır (Giray, 2013).Çalışanların aldıkları ücretler verimliliklerini(Şentürk & Kaya, 2017),kariyer tercih ve planlamalarını etkileyebildiği (Eroğlu & Akoğlu, 2019)gibi iş yaşam dengesini de etkileyebilecektir. Örgütler açısından bu denli önemli olan iş yaşam dengesinin kurulmasında politika yapıcılar yani yöneticiler şüphesiz önemli bir konumdadırlar. Örgüt içinde sağlanan ahenk, sonrasında tüm toplumun ekonomik ve sosyal açıdan düzenini sağlayabilecektir (Özaydın, 2013).

Tüm dünyayı etkisi altına almış, ciddi sağlık ve ekonomik sorunlara yol açmış olan koronavirüs (Kovid 19) pandemisi, sağlık çalışanlarını da olumsuz yönde etkilemiştir. Bu kapsamda sağlık çalışanlarının algıladıkları yönetici desteğinin iş yaşam dengesine olan etkisini incelediğimiz bu çalışmamızda; Yönetici desteğı algısının, iş yaşam dengesini pozitif yönde etkilediğı sonucuna varılmıştır. Başka bir ifadeyle mesai kavramları baştan aşağı değışen ve hatta birçok çalışanın evleri yerine otel ve konukevlerinde kaldığı ve olumsuz sayılabilecek birçok faktöre rağmen, algılanan yönetici desteğı tüm bu olumsuzlukların önüne geçmiştir. Bu sonuçlar literatürde yönetici desteğinin, çalışanlarda işe adanmışlığı (Bal Taştan, 2014), psikolojik sahiplenmeyi (Kara & Kaya, 2020), yaşam tatminini sağlayabileceğı (Şentürk & Bayraktar, 2018)ve iş yaşam dengesinin kurulabileceğı(Erer & Tekin, 2021)sonuçlarına ulaşmış çalışmalarla uyumludur.Sağlık Bakanlığının personel moral ve motivasyonunu arttırmaya dönük olarak çalışanlara ödediğı ek ödemenin de iş yaşam dengesini pozitif yönde etkilediğı ulaştığımız başka bir sonuçtur. Başka bir ifade ile ek ödmeden yararlanan çalışanlar iş dışı yaşamlarında da bir denge olduğunu ifade etmişler.Bu sonuç Şentürk & Kaya, (2017)'nın ücret yönetimi ile ilgili yaptıkları

çalışma olan ücret artışı sağlık çalışanlarının memnuniyetini arttırmada etkilidir sonucu ile uyumludur. Yönetici desteği ile birlikte ek ödeme sisteminin iş yaşam dengesi üzerindeki düzenleyicilik etkisi ölçümümüzde pozitif bir sonuç elde edilmiştir. Yani yöneticisi tarafından desteklendiği algısı olan çalışanlar ek ödeme de alıyorsa iş ile yaşamı arasında bir dengenin mevcut olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sonuçta Koçaşlı, Aktaş ve Avcı (2017)'nin ek ücret alan sağlık çalışanlarının tutumu ile ilgili yaptığı çalışma ile uyumludur.

Günlük hayatlarının uzun bir bölümünü iş yerinde geçirmek zorunda kalan (Erdem, 2020) sağlık çalışanlarının yönetici desteği algılarının iş yaşam dengesini araştırdığımız bu çalışma, yönetici desteğinin iş yaşam dengesini sağlamada önemli olduğunu ortaya koymuştur. Bu sebeple yöneticilere matuf önerilerimiz; örgütsel başarımlar için iş görenlerin yönetim tarafından desteklendiğine dönük algılarının diri tutulmasına çalışılmasıdır. Çalışanların moral motivasyonunda ücret önemli olduğundan (Kolaylı & Lorcu, 2017) ve adil olmayan ücret uygulamalarının çalışanlar arasında çatışmaya zemin hazırlayabileceğinden (Yiğit, 2017) bu konuda da daha eşitlikçi sistemler geliştirilmelidir. Bu çalışma, diğer tüm çalışmalarda olduğu gibi bazı kısıtlara sahiptir. Bunlardan ilki, belli bir bölgede ve belirli kişiler üzerinde yapılmış olmasıdır. Diğer bir kısıt ise belirli bir zaman diliminde yapılmış olmasıdır. Ülkemizin her bölgesinden birden fazla ilde ve daha fazla çalışanla benzer çalışmaların yapılması daha faydalı olacaktır.

#### KAYNAKÇA

- Adiloğulları, İ., Görgülü, R., & Ulucan, H. (2017). Algılanan Yönetici Desteğinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Profesyonel Futbolcular Örneği. *International Journal of Sport Exercise and Training Sciences - Ijsets*, 3(4), 188-198. <https://doi.org/10.18826/Useab.333895>
- Akpınar, A. T., & Taş, Y. (2013). Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin Hekimlerin Tutumları Üzerine Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nde Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 2, 167-182.
- Aksoy, C. (2017). Çalışanlarda Adalet Ve Yönetici Desteği Algısının Güven Oluşumundaki Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Journal of Aviation*, 1(1), 8-17. <https://doi.org/10.30518/Jav.323786>
- Altay, M., & Turunç, Ö. (2018). İş Yükü, Çalışma Yaşam Kalitesi ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(17), 191-229. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/Kauibf/579055>
- Altıok Gürel, P. (2018). İş-Yaşam Dengesini Sağlayan Faktörlerin Kadın Akademisyenler İçin Belirlenmesi: Lojistik Regresyon Analizi. *Kadın Araştırmaları Dergisi*, 16, 31-44. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/İkad/419212>
- Bal Taştan, S. (2014). The Theoretical Implications of Job Demands- Resources Model: A Research Study on The Relations of Job Demands, Supervisor Support and Job Autonomy With Work Engagement. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 149-192. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/Atauniiib/36027>

- Bayarçelik, E. B., & Özcan, A. H. (2020). Kuşaklara Göre İş Tatmini, Tükenmişlik ve İş Yaşam Dengesi. *International Journal of Management and Administration*, 4(7), 54-70. <https://doi.org/10.29064/İjma.665688>
- Bektaş, M., & Karagöz, Ş. (2018). Algılanan Örgütsel Desteğin Yardım Etme Davranışına Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 183-200. <https://doi.org/10.18092/Ulikidince.434026>
- Çakır, Ö., & Sakaoğlu, H. H. (2014). Sağlık Çalışanlarının Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminde Ücret Adaleti Algısı: Tepecik Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5(1), 1-21. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cider/316968>
- Çankaya, M. (2017). Hastane Çalışanlarının Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin Görüşleri Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Bir Araştırma. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 4(4), 272-282. <https://doi.org/10.5455/Sad.13-1505661548>
- Çelik, M., & Turunç, Ö. (2010). Lider Desteğinin Çalışanların İş-Aile Yaşam Çatışması ve İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1). <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cuiibfd/54461>
- Çetinceli, K., & Çarıkçı, İ. H. (2020). İş-Aile Çatışması Neden ve Sonuçları: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 37, 174-192. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sbe/747686>
- Çetinoğlu, D., Mesci, Z., & Öncü, M. A. (2019). Kadın Yöneticilerde İş-Aile Yaşam Dengesi: Düzce İli Örneği. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 10(2), 27-44. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cider/557115>
- Çiçek, B., & Almalı, V. (2020). The Effect of Toxic Leadership on Conflict in the Workplace. *Ekinoks Ekonomi İşletme ve Siyasal Çalışmalar Dergisi*, 7(2), 214-235. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/equinox/777708>
- Çivici, T. (2020). Organizasyonel Stres Kaynakları ve İş-Yaşam Dengesinin Kadın Mimarlar Özelinde İncelenmesi. *The Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 10(3), 311-320. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tojdoc/762777>
- Çömlekçi, M. G., & Yıldız, M. L. (2021). Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısının İşe Adanmışlığa Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 16(55), 24-50. <https://doi.org/10.14783/Maruoneri.794420>
- Dağdeviren, M., Eraslan, E., & Kurt, M. (2013). Çalışanların Toplam İş Yükü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model ve Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20(4), 0. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gazimmfd/88963>
- Demirhan, Y., Kula, S., & Karagöz, G. (2014). İş Memnuniyeti ve Yönetici Desteğinin Memurların Performansına Etkisi: Diyarbakır Özel Harekat Polis Birimi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 285-297. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduibfd/222721>



- Dilek, S. A., & Yılmaz, K. (2016). Öğretmenlerin İşkoliklik Eğilimleri İle İş-Yaşam Dengeleri. *E-Kafkas Journal of Educational Research*, 3(1), 36-55. <https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Kafkasegt/204122>
- Dinç, M. (2021). Aşırı İş Yükünün ve Aile Gereklerinin İş-Aile Çatışmasına Etkisi: Özel Okul Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma. *Journal Of Organizational Behavior Review*, 3(1), 45-72. <https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Jobreview/839358>
- Doğrul, B. Ş., & Tekeli, S. (2010). "İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma". *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-18. <https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Sobiadsbd/135624>
- Dursun, S., & İftar, E. (2014). Kadın Çalışanların Yaşamış Oldukları İş Aile Yaşamı Çatışmasının İş ve Yaşam Doyumu Üzerine Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(3), 0. <https://Doi.Org/10.16951/libd.25898>
- Ece, S., & Gültekin, S. (2018). Yönetici Desteği ve Örgütsel Bağlılık: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 66, 82-93. <https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Abuhsbd/423811>
- Ece, S., Kurban, Z., & Gültekin, S. (2018). Öz-Yeterlik Algısı ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(6), 993-1000. <https://Doi.Org/10.18506/Anemon.398237>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573. <https://Doi.Org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Ekinci, H., & Sabancı, A. (2021). İş-Yaşam Dengesi Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(1), 151-163. <https://Doi.Org/10.24315/Tred.690816>
- Emhan, A., Mengenci, C., Taşdöven, H., & Garayev, V. (2014). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak İş Memnuniyeti, Yönetici Desteği ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 75-96. <https://Doi.Org/10.30976/Susead.302219>
- Erben, G. S., & Ötken, A. B. (2014). Paternalist Liderlik ve İşe Bağlı Mutluluk İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(22), 103-121. <https://Doi.Org/10.11611/Jmer192>
- Erdem, A. T. (2020). Mesleki Özdeşleşmenin Tükenmişliğe Etkisinde İş Yükü Algısının Aracılık Rolü: Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 11(Ek), 89-103. <https://Doi.Org/10.36362/Gumus.821979>
- Erer, B., & Tekin, İ. Ç. (2021). Mediation Effect of Life Satisfaction on The Relationship of Perceived Manager Support and Job Satisfaction. *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(33), 95-111. <https://Doi.Org/10.26466/Opus.822889>

- Eroğlu, Ş. G., & Akoğlu, D. (2019). X Ve Y Kuşaklarının İş-Yaşam Dengelerinin Demografik Faktörler Açısından İncelenmesi. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 221-243. <https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Oskauibfd/640117>
- Fettah, K., & Şahin, B. (2009). Birinci Basamak Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Personelin Performansa Dayalı Döner Sermaye Ek Ödeme Uygulamasına İlişkin Değerlendirmeleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 177-201. <https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Hacettepesid/99386>
- Giray, D. M. (2013). İş Yeri Desteği: Örgüt, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğine Genel Bir Bakış. *Isguc The Journal Of Industrial Relations And Human Resources*, 15(3), 65-81. <https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Isguc/268632>
- Göktepe, E. A. (2017). Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği ve Güvenirliliği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 31-48. <https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Iuisletme/357067>
- Gündüz Çekmecelioğlu, H., & Gökkaya, H. (2019). İşin Önemi ve Yönetici Desteğinin Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 37, 195-215. <https://doi.org/10.35343/Kosbed.553681>
- Güran, R., & Güler, B. K. (2019). Termik Santral Çalışanlarında İş Yükü ve Zaman Baskısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: İş - Aile Çatışmasını Yönetme Öz-Yeterliğinin Aracılık Etkisi. *Journal Of Research In Economics*, 3(2), 153-176. <https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Jore/638801>
- Hergün, H. T. (2018). Tıbbi Sekreterlerin İş Yükü Analizi ve İş Memnuniyetlerine İlişkin Bir Çalışma. *Ankara Sağlık Bilimleri Dergisi*, 7(2), 32-47. <https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Ausbid/498682>
- Kapız, S. Ö. (2002). İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), 139-153.
- Kara, E., & Kaya, A. (2020). Yönetici Desteğinin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracı Rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(4), 2364-2375. <https://doi.org/10.33206/Mjss.730578>
- Karabulut, A., & Seymen, O. (2020). Paternalist Liderlik Tarzı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Etkisi. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 59-82. <https://doi.org/10.31454/Usb.776397>
- Kaynak, İ. (2020). Koronavirüs (Covit-19) Algısının Online Alışverişe Etkisi. *Journal Of Turkish Studies, Volume 15 Issue 4* (Volume 15 Issue 4), 633-645. <https://doi.org/10.7827/Turkishstudies.44391>
- Keklik, A., Başol, O., & Yalçın, E. C. (2020). İş Yaşam Dengesinin Daha İyi Yaşam Endeksi Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Oecd Ülkeleri Üzerine Bir İnceleme. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 20-33. <https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Kusbder/697132>
- Kizek, Ö., Türkkan, A., & Pala, K. (2010). Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Bursa İlinde Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerine Etkisi. *Taf Preventive Medicine Bulletin*, 9(6), 613. <https://doi.org/10.5455/Pmb.20100427030401>

- Koçak, D. (2020). İş Özerkliği İle İşe Bağlanma Arasındaki İlişki: Kişi-İş Uyumunun Aracı ve Algılanan Yönetici Desteğinin Düzenleyici Rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 699-718. <https://doi.org/10.17153/Oguibf.610246>
- Koçaşlı, S., Aktaş, D., & Avcı, K. (2017). Bir Eğitim Araştırma Hastanesinde Hemşirelerin Kurumdan Ayrılmayı İsteme Nedenlerinin İncelenmesi. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*. <https://doi.org/10.5222/Head.2017.127>
- Kolaylı, G., & Lorcü, F. (2017). Performansa Dayalı Ücret Sistemi Ve Hekimlerin Motivasyon Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3(3), 340-353. <https://dergipark.org.tr/en/pub/usaysad/370205>
- Korkmaz, O., & Erdoğan, E. (2014). İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi. *Ege Academic Review*, 14(4), 541-557. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eab/474387>
- Korkmazer, F., & Aksoy, A. (2018). Sağlık Çalışanlarının İş Yükü Fazlalığı Algısının Yaşam Kalitesi ve İş- Aile Çatışması İle İlişkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(12), 607-619. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/asead/505578>
- Korkut, N., & Çetin Gürkan, G. (2019). Sağlık Çalışanlarının Algıladığı Yönetici Desteğinin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi: Bir Kamu ve Bir Özel Hastane Örneği. *Journal Of Organizational Behavior Review*, 1(1), 78-96. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jobreview/597520>
- Koruca, H. İ., & Boşgelmez, G. (2018). İş Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma Sisteminin Çalışan Memnuniyetine Etkisinin Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(4), 32-36. <https://doi.org/10.22312/Sdusbed.450337>
- Küçük, A., Gökçınar, D., Aksoy, E., Albayrak, D., Erdem, D., Akan, B., & Göğüş, N. (2012). Performansa Göre Ek Ücret Ödenmesinin Anestezi Uygulamalarına Etkileri. *Turkish Journal of Anesthesia and Reanimation*, 40(5), 262-268. <https://doi.org/10.5152/Tjar.2012.002>
- Özaydın, M. M. (2013). Cinsiyete Dayalı Refah Sınıflandırmaları Temelinde İş ve Aile Yaşamının Uyumlaştırılması Sorunu. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 47-72. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziuibfd/300865>
- Özbek, M., & Kosa, G. (2015). Duygusal Bağlılık, Örgütsel Destek, Üst Yönetim Desteği ve Personel Güçlendirmenin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Kırgızistan'da Banka İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34, 189-212. <https://doi.org/10.18070/Euiibfd.62317>
- Özdemir, A. (2010). İlköğretim Okullarında Algılanan Yönetici Desteğinin ve Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 93-112. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/126664>

- Özkal Sayan, İ., & Şahan, Y. (2011). Sağlık Bakanlığı'nda Performans Değerlendirme ve Ek Ödeme Sistemi. *Memleket Siyaset Yönetim*, 6(16), 33-70.
- Özkara, Z. U., Taş, A., & Aydınlan, B. (2019). Algılanan Yönetici Desteği İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12, 101-137. <https://doi.org/10.26466/opus.584036>
- Öztop, S., & Değirmencioğlu, M. (2019). Vardiyalı Çalışma Sisteminin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerinde İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(29), 623-642. <https://doi.org/10.20875/Makusobed.597394>
- Özutku, H. (2019). Tükenmişliğin İş Yaşam Dengesi ve Çalışan Sağlığı Üzerindeki Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 36, 165-182. <https://doi.org/10.30794/Pausbed.447925>
- Parlak, N. K. (2016). Avrupa Birliği'nde İş-Yaşam Dengesine Yönelik Uyumlaştırma Politikaları: Ebeveyn İzni. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 56-91. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/bilgisosyal/311721>
- Sarıca, Y. P. S., & Çağlı, E. (2018). İş-Aile Yaşamında Dengeyi Bulma Çabaları: Ülke İncelemeleri. *Sgd-Sosyal Güvenlik Dergisi*, 8(1), 95-118. <https://doi.org/10.32331/Sgd.421086>
- Seval, H. N. (2017). Çalışan Kadınların En Büyük Sınavı: İş-Aile Yaşamı Dengesi(Zliği) ve Kadın Sağlığına Etkisi. *Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 184-193. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/busad/364900>
- Şentürk, F. K., & Bayraktar, E. (2018). İş-Aile Yaşam Çatışmasının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 9(1), 24-41. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cider/440649>
- Şentürk, M., & Kaya, F. (2017). Hastanelerin Performans Uygulamalarında Çalışanların Memnuniyetini Etkileyen Faktörler. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-174. <https://dergipark.org.tr/en/pub/basbed/456780>
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using Multivariate Statistics* (Seventh Edition). Pearson.
- Taş, A., & Özkara, Z. U. (2020). İş Stresinin Algılanan Yönetici Desteği İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Üstlendiği Rol. *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(21), 475-504. <https://doi.org/10.26466/opus.662681>
- Taş, A., Özkara, Z. U., & Aydınlan, B. (2021). Yönetici Desteğinin Ona Duyulan Duygusal Güven Üzerindeki Etkisi: Bilişsel Güvenin Aracılık Rolü. *Journal of Yaşar University*, 16(61), 147-169. <https://doi.org/10.19168/Jyasar.779352>
- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların Ölçülmesi Ve Spss İle Veri Analizi* (6. Bs). Nobel Yayın Dağıtım.
- Tayfur, Ö., & Arslan, M. (2012). Algılanan İş Yükünün Tükenmişlik Üzerine Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve*

- İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(1), 147-172.  
<https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Huniibf/103705>
- Topaloğlu, E. Ö., Sönmez, R., & Yazgan, A. E. (2019). Çalışmaya Tutkunluk ve İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerine. *Bddk Bankacılık ve Finansal Piyasalar Dergisi*, 13(1), 66-83.  
<https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Bddkdergisi/812493>
- Tozkoparan, G., & Tenteriz, Y. (2019). Algılanan Çalışma Arkadaşları ve Yönetici Desteğinin İş Performansına Etkisi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 41-57.  
<https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Klujfeas/434633>
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.  
<https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Atauniiiibd/35540>
- Uzun, T. (2018). Okullarda Algılanan Örgütsel Adalet, Yönetici Desteği ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiler. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(4), 776-789. <https://doi.org/10.24315/Trkefd.366093>
- Yiğit, V. (2017). Türkiye’de Üniversite Hastanelerinde Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi. *Çağdaş Tıp Dergisi*, 7(2), 126-131.  
<https://doi.org/10.16899/Gopctd.284438>

## COVID-19'UN ENERJİ SEKTÖRÜNDEKİ İŞLETMELERE FİNANSAL ETKİSİ

Neslihan SİVRİKAYA<sup>1</sup>  
Uğur SEVİM<sup>2</sup>

### Özet

COVID-19 virüsünden etkilenen nüfus sayısı hızla artmaya devam ederken dünya genelinde küresel salgının yarattığı endişe de artmakta ve işletmeler bu durumdan ciddi şekilde etkilenmektedir. Çalışanlar mümkün oldukça evden çalışmaya teşvik edilmekte, alışveriş merkezleri ve restoranlar kapanmakta, seyahat ve turizm gelirlerinde de düşüş yaşanmaktadır. Ayrıca küresel salgının ne zaman sonlanacağına dair belirsizlik de devam etmektedir. Bu nedenle işletmelerin finansal açıdan sıkıntı yaşamaları da kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu çalışmada enerji sektöründe faaliyet gösteren ve BIST'te yer alan işletmeler üzerine salgının finansal etkisi AHP ve TOPSİS yöntemleri ile incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda COVID-19 sürecinde enerji şirketlerinin performanslarında dalgalanmalar olduğu ortaya koyulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Covid-19, Finansal Performans, AHP, TOPSİS

## FINANCIAL EFFECT OF COVID-19 ON ENTERPRISES IN THE ENERGY SECTOR

### Abstract

While the number of population affected by the COVID-19 virus continues to increase rapidly, the concern created by the global epidemic is increasing around the world, and businesses are seriously affected by this situation. Employees are encouraged to work from home whenever possible, shopping malls and restaurants are closing, and travel and tourism revenues are falling. In addition, there is still uncertainty about when the global epidemic will end. Therefore, it becomes inevitable for businesses to experience financial difficulties. In this study, the financial impact of the epidemic on businesses operating in the energy sector and included in the BIST was examined using AHP and TOPSIS methods. As a result of the study, it has been revealed that there are fluctuations in the performance of energy companies during the COVID-19 process.

**Keywords:** Covid-19, Financial Performance, AHP, TOPSİS

## 1. GİRİŞ

Aralık 2019'da Çin'in Wuhan kentinde başlayan Korona virüs (Covid-19) salgını günümüzde tüm dünyayı etkisi altına almaktadır (Adıgüzel, 2019). Türkiye'de 2020 yılı Mart ayından itibaren görülmeyen başlayan salgın birçok alanda değişime neden olmuştur. Seyahat kısıtlamaları, sokağa çıkma yasakları, ücretsiz izin uygulamaları ve çalışma saati düzenlemeleriyle birlikte gelirlerde meydana gelen azalmaların yanı sıra firmaların nakit akışlarındaki bozulmalar, salgının psikolojik etkileri ve arzdaki kısıtlamalar sektörel talep değişikliklerini beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla Covid-19 pandemisi sağlık alanından sonra en çok ekonomide hissedilmiştir. Covid-19'un dünya ekonomisinde yol açtığı olumsuz etkiler birçok sektörde görülmektedir. Özellikle insan hareketliliğinin yoğun olduğu ve ülke ekonomileri için önem arz eden üretim, turizm, ticaret, havayolları gibi sektörler pandeminin oluşturduğu olumsuzluktan en çok

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi, Giresun Üniversitesi, [neslihan\\_kaya@msn.com](mailto:neslihan_kaya@msn.com)

<sup>2</sup> Doç. Dr., Giresun Üniversitesi, [ugursevim@yahoo.com](mailto:ugursevim@yahoo.com)

etkilenen sektörler olmuştur. Bütüncül bakıldığında ise tüm sektörlerin bu pandemi sürecinde az ya da çok, bir şekilde etkilendiği söylenebilmektedir. Pandeminin oluşturduğu belirsizlik gelir akışlarında aksamaların yaşanmasına neden olmaktadır. Aksamaların yaşandığı sektörlerden biri de enerji sektörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Enerji günümüzde; sanayide ulaşımda ve konutlarda en önemli girdilerden biridir ve insan yaşamının merkezindedir. Teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesiyle enerjinin hayatımızdaki yeri önem kazanmış ve bu durum insanların refah düzeylerindeki iyileşmeye destek olurken enerjiye olan talebi de arttırmıştır. Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda enerjiye olan ihtiyaç eskiden öyle olmasa da, günümüzde alışkanlıklar sebebiyle zorunluluk halini almıştır. Bu zorunluluk nedeniyle pandemi sürecinin enerji sektörünü etkilemediği düşünülebilmektedir. Ancak geçtiğimiz dönemde gelen kısıtlamalar sebebiyle çoğu ticarethane faaliyetlerine ara vermek zorunda kalmıştır. Bu da konutlarda olmasa bile işletmelerde tüketime düşmesine sebep olabilmektedir. Yine işletmelerin kapanmasına bağlı olarak işten ayrılmak zorunda kalan çalışanlar konutlarda da tüketimlere dikkat etmeye başlamıştır.

Tüketime olan etkisinin yanında faaliyetlerine ara vermek durumunda kalan işletmelerin gelir-gider dengelerindeki bozulmalar ödeme alışkanlıklarında da farklılaşmayı beraberinde getirmiştir. Birçok işletme finansal açıdan zorluklarla karşı karşıya kalmıştır ve bu durum yıllık tablolarına da yansımıştır.

Finansal tablolar işletmelere ilişkin belirli bir döneme ait bilgiler vermeleriyle birlikte geleceğe yönelik öngörülerde bulunmak için de araç olarak kullanılmaktadır. Finansal tablolar aracılığıyla yapılan öngörülerle gelecekte işletmelerin göstereceği performans oransal olarak tahmin edilebilmektedir. Finansal anlamda başarısız olacağı tahmin edilen işletmeler için alınacak tedbirler ile hissedarlar, çalışanlar, yöneticiler, yatırımcılar vb. gruplar korunabilir ve kaynakların etkin kullanımı sağlanabilir. Başarılı olacağı öngörülen işletmeler için ise yeni yatırım kararları alınabilir.

Yatırım seçenekleri ise farklılık gösterdiği için karar sürecine etki eden kriterler de çeşitlenmektedir. Yatırımcılar bu süreçte değerlendirmeye tabi tuttıkları işletmelerin mali tablolarını inceleyerek finansal oranları üzerinden işletme performanslarını irdelemeye çalışmaktadırlar. Ancak finansal oranların sayısındaki fazlalık bir takım güçlükler neden olmaktadır. Ayrıca farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin karşılaşılabilecekleri finansal güçlükler ve bu güçlükleri yenebilmek için alınabilecek önlemler de farklılıklar gösterebilmektedir. Bu bağlamda değerlendirme sürecinde hangi kriterlerin esas alınacağını yanı sıra, esas alınan bu kriterlerin önem dereceleri de belirlenmelidir. Birden fazla kriterin beraber değerlendirilmede kullanılması ise çok kriterli karar verme (ÇKKV) yöntemlerine olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır.

Finansal performans ölçmek için birçok alternatif ve kriterin değerlendirildiği karar verme metodları yaygın kullanılan yöntemlerdendir. Finansal performans için çok ölçütlü bir yapı kullanmak gerekliliğinden, ÇKKV yöntemleri, çok sayıda birbirinden bağımsız ve farklı şekillerde ifade edilen

faktörleri dikkate alarak analiz yapmasından dolayı en uygun yöntemler olarak belirlenmiştir (Genç ve Urfalıoğlu, 2013).

Yapılan araştırmalarda pandeminin enerji sektörü üzerindeki etkisini inceleyen çalışmaya rastlanmamış olması nedeniyle bu çalışmada Türkiye’de Borsa İstanbul (BİST)’da yer alan enerji sektöründeki 8 adet işletmenin pandemi öncesi ve pandemi dönemindeki tabloları karşılaştırılarak Covid-19’un ilgili işletmelerin finansal performansları üzerine etkisi araştırılmıştır. Karşılaştırma yapılırken literatür de çok sık tercih edilen çok kriterli karar verme tekniklerinden biri olan AHP yönteminden faydalanılmıştır. AHP (Analitik Hiyerarjik Proses) yöntemi ile finansal analizde kullanılan kriterlerin ağırlıkları belirlenmiş ve bu ağırlıklara göre şirketlerin finansal performansları TOPSİS yöntemi ile karşılaştırılmıştır. Tüm şirketlerin finansal tabloları kamuya ilan edilmediği için BİST’te yer alan işletmeler tercih edilmiştir.

## 2.LİTERATÜR

Covid-19 dönemi finansal performansının değerlendirilmesi adına farklı sektörle ilgili çalışmalar ortaya konulmuş olmasına rağmen yapılan incelemelerde enerji sektörü ile ilgili çalışmaların daha az olduğu gözlemlenmiştir. ÇKKV yöntemleri de yine hemen hemen her sektörde farklı değerlendirmeler için kullanılabilir. Finansal performansın değerlendirilmesi üzerine çok kriterli karar verme yöntemleri kullanılarak yapılmış literatürdeki bazı çalışmalar Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Literatür Taraması

Yazar	Değerlendirme Kriterleri	Amaç/Yöntem/Sonuç
Wang (2008)	Likidite Oranları Finansal (Mali) Yapı Oranları Faaliyet Oranları Karlılık Oranları	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tayvan’da faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin finansal performansları çok kriterli karar verme teknikleriyle değerlendirilmesi amaçlanmıştır.</li> <li>Gri ilişkisel analiz yöntemi kullanılmıştır.</li> <li>Sonuç olarak kriterlerin ağırlıkları hesaplanmış ve Tayvan’ da en iyi finansal performansa sahip olan havayolu şirketi belirlenmiştir.</li> </ul>
Amile vd. (2012)	Kar Aktif getirisi Sermaye yeterlilik oranı Zorunlu karşılık oranı	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bankaların performansının değerlendirilmesi amaçlanmıştır.</li> <li>AHP yöntemi kullanılmıştır.</li> <li>Sonuç olarak performansı en iyi olan bankanın skoru 0,798 iken performansı en kötü olan bankanın skorunun 0,055 olduğu tespit edilmiştir.</li> </ul>
Baş ve Çakmak (2012)	21 adet finansal oran	<ul style="list-style-type: none"> <li>İMKB tekstil ve deri sektöründeki 52 şirketlerin finansal performansı değerlendirilmesi amaçlanmıştır</li> <li>Gri ilişkisel analiz kullanılmıştır.</li> <li>En iyi sınıflandırmanın %88,6 ile gri ilişkisel analiz sonucunda belirlenen finansal oranlarla yapılan lojistik regrasyon analizi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.</li> </ul>
Urfalıoğlu ve Genç (2013)	KBGSYİH Büyüme Hızı İthalat, İhracat İstihdam Oranı Enflasyon	<ul style="list-style-type: none"> <li>Türkiye ve Avrupa birliği üyelerinin ekonomik performansının karşılaştırılması amaçlanmıştır.</li> <li>Electre, Topsis ve Promethe yöntemleri ile 27 ülkenin verileri kullanılmıştır.</li> <li>Electre ve Promethe yöntemleri ile elde edilen sıralamaların Topsis yönteminden elde edilen sıralamaya göre birbirlerine daha yakın olduğu sonucuna ulaşılmıştır.</li> </ul>
Yakut ve Elmas (2013)	Likidite Finansal Yapı oranı	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sanayi işletmelerinin finansal performansının değerlendirilmesi amaçlanmıştır.</li> <li>Veri madenciliği ve diskriminant analizi kullanılmıştır.</li> </ul>



## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

	Faaliyet Oranı Karlılık oranı,	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finansal başarısızlığının önceden tahmini için yapılan bu çalışmada 2006 ve 2005 yıllarının deney ve kontrol testi üzerinde yapılan tahmin sonuçları veri madenciliğinin diskriminant analizine göre daha iyi sonuç verdiği sonucuna ulaşılmıştır.</li> </ul>
Shaverdi vd. (2014)	Likidite oranları, Kaldıraç oranları, Faaliyet oranları, Karlılık oranları, Büyüme Oranları	<ul style="list-style-type: none"> <li>7 işletme için Petrokimya endüstrisinde finansal kriterler ile performanslarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır.</li> <li>Bulanık AHP kullanılmıştır.</li> <li>Sonuç olarak Arak petrokimya işletmesi, Abadan petrokimya işletmesi ve Fanavaran petrokimya işletmesi sırasıyla finansal performans açısından en iyi işletmeler olarak seçilmiştir.</li> </ul>
Wang (2014)	Likidite oranları, Mali yapı oranları, Faaliyet oranları, Karlılık oranları,	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tayvan'da faaliyette bulunan 3 adet taşımacılık işletmelerinin performanslarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır</li> <li>Gri ilişkisel analiz kullanılmıştır.</li> <li>Tayvan konteyner nakliye işletmeleri finansal performansa göre sıralanarak bu işletmelerin finansal olarak rekabet gücü ve zayıflıkları tespit edilmiştir.</li> </ul>
Vatansever ve Aydın (2014)	Cari Oran Kısvadeli yükümlülükler/Yükümlülükler Varlık Dönme Çabukluğu Alacak Dönme Çabukluğu Faaliyet Kar Marjı	<ul style="list-style-type: none"> <li>2012 yılı mali tabloları ile BIST'te yer alan gıda, içki ve tütün sektöründeki 4 adet başarılı 4 adet başarısız toplam 8 şirketin finansal başarısının öngörülmesi amaçlanmıştır</li> <li>Electre yöntemi kullanılmıştır.</li> <li>Finansal başarısızlığın yaşandığı yıldan bir yıl öncesi için, bir yıl sonra finansal başarısızlığa uğrayacak 4 firma içinden 2 firmayı finansal başarılı olarak sınıflandırmıştır. Model</li> <li>Finansal başarılı işletmelerin tamamını ise doğru bir şekilde sınıflandırmıştır.</li> </ul>
Wanke vd. (2015)	İşletme maliyeti, Amortismanlar, Maaş, Çalışanlar, Uçaklar, Toplam aktifler, Duran varlıklar, Gelirler, FVÖK, Yolcu sayısı, Yolcu mili başına gelir,	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asya'da bulunan havayollarının performanslarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır.</li> <li>Topsis yöntemi kullanılarak çalışma yapılmıştır.</li> <li>Sonuç olarak Asya havayollarının verimlilik düzeyleri düşük maliyetli rekabet ve özelleştirmeden olumlu olarak etkilenmekte, havacılık yakıt fiyatlarından ise olumsuz etkilenmektedir. Yine maliyet yapısının, mülkiyet türünün, pazar konumunun ve mil programlarının verimlilik üzerinde önemli etkilerinin olduğunu ortaya koyulmuştur.</li> </ul>
Barros ve Wanke (2015)	Çalışan sayısı, Toplam uçak sayısı, İşletme maliyetleri Ücretli yolcu kilometresi başına gelir Ücretli tonaj kilometresi başına gelir (ÜTKBG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afrika havayollarının verimliliğini değerlendirmek amaçlanmıştır.</li> <li>Yapay sinir ağı analizi kullanılmıştır.</li> <li>Afrika havayollarının operasyonel prosedürlerini iyileştirmesi gerektiği belirtilirken zaman içerisinde verimliliğin artacağı belirtilmiştir.</li> </ul>
Avcı ve Çınaroğlu (2018)	Likidite Finansal Yapı oranı Faaliyet Oranı Karlılık oranı	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 hava yolu işletmesinin finansal başarısızlığı analiz edilmiştir.</li> <li>AHP yöntemi kullanılmıştır.</li> <li>En yüksek finansal performans değerine sahip olan firmaların düşük maliyetli havayolu işletmesi olma özelliği taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır.</li> </ul>
Hoe vd. (2018)	Cari oran Özsermaye karlılığı Net kar marjı Borç özsermaye oranı Hisse başına kar oranı Temettü oranı	<ul style="list-style-type: none"> <li>Malezya'daki kahve tedarikçi olan üç şirketin finansal performansının değerlendirilmesi amaçlanmıştır.</li> <li>TOPSIS yöntemi kullanılmıştır.</li> <li>Sonuç olarak en iyi işletmenin performans skorunun 0,5308; en kötü işletmenin performans skorunun ise 0,4338 olduğu tespit edilmiştir.</li> </ul>

### 3. VERİ SETİ VE YÖNTEM

Bu çalışmada Türkiye'de Borsa İstanbul (BIST)'da yer alan enerji sektöründeki 8 adet işletmenin Covid-19 pandemisi öncesindeki 2019 yılı ilk 9

aylık finansal tabloları ile pandemi dönemindeki 2020 yılı ilk 9 aylık tabloları karşılaştırılmış ve pandeminin söz konusu işletmelerin finansal performansları üzerine etkisi araştırılmıştır. Bu amaçla çalışmada ilgili işletmelerin bilançoları incelenerek analizde kullanılacak veri seti için gerekli finansal oranlar derlenmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde AHP yöntemi kullanılarak finansal değerlendirme kriterlerinin ağırlıkları belirlenmiş, daha sonra ise belirlenen bu ağırlıklar kullanılarak TOPSIS yöntemi ile işletmelerin performansları değerlendirilmiştir.

Analizlerde kullanılan finansal değerlendirme kriterleri arasında likidite oranları, mali yapı oranları, faaliyet oranları ve karlılık oranları yer almaktadır. İlgili oranlar şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)'ndan alınan finansal tabloları kullanılarak elde edilmiştir. BIST'te yer alan 10 adet şirket olmasına rağmen 2 adet şirketin 2019 yılı verilerine ulaşamadığı için 8 adet şirket uygulamaya dâhil edilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan finansal oranlar ve kodları Tablo 2'de yer almaktadır. Söz konusu finansal oranların belirlenmesinde ise literatürden faydalanılmıştır.

Tablo 2. Finansal Oranlar

	Kısaltma	Oranlar	Formüller
<b>Likidite Oranları</b>	CO	Cari oran	Dönen varlıklar/Kısa Vadeli Borçlar
	NO	Nakit Oran	Nakit/Kısa Vadeli Borçlar
<b>Mali Yapı Oranları</b>	FKO	Finansal Kaldıraç Oranı	Toplam Borç/Toplam Aktifler
	ÖÇ	Özsermaye Çarpanı	Özsermaye/Toplam Borçlar
<b>Faaliyet Oranları</b>	ADH	Aktif Devir Hızı	Satışlar/Toplam Aktifler
	ÖDH	Özsermaye Devir Hızı	Satışlar/Özsermaye
<b>Karlılık Oranları</b>	ÖK	Özsermaye Karlılığı	Net Kar/Özsermaye
	AK	Aktif Karlılık	Net Kar/Toplam Aktifler

### 3.1.AHP Yöntemi

1970'li yıllarda Thomas L. Saaty tarafından karmaşık çok kriterli karar problemlerinin çözümü için geliştirilmiş olan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) Yöntemi, kriterlerin göreceli önem değerlerinin tespitinde ikili karşılaştırmalar ile karar verici görüşlerini esas alan bir tekniktir. Uygulamanın başlangıcında Saaty'nin 1-9 ölçeğinin kullanımı ile hazırlanmış olan anketler doldurularak probleme ait kriter karşılaştırılır. Sonrasında ise bu kriterlerin değerlendirmeye tabi tutulması yöntemiyle karar alternatifleri için önem sırası belirlenir. Çok sayıda alternatif içerisinde seçim imkanı sunması, birden fazla karar vericiyi sürece dahil etme olanağı, kullanım kolaylığı ile hem nitel, hem de nicel kriterlerin entegre kullanımı pek çok farklı karar probleminde tercih edilmesini sağlamıştır. AHP yöntemi şu adımlardan oluşmaktadır (Arıbaş ve Özcan 2015):  
**1. Adım:** Karar verme probleminin tanımlanması ve amacın belirlenmesi.  
**2. Adım:** Kriter ve alt kriterlerin belirlenmesi ve problemin hiyerarşik yapısının oluşturulması.

**3. Adım:** Her hiyerarşik seviye için kriterlerin Tablo 3’de yer alan ölçek kullanılarak ikili karşılaştırmaya tabi tutulması ve göreceli önem derecelerinin tespiti.

Tablo 3. AHP Ölçeği

Önem Derecesi	Tanım	Açıklama
1	Eşit derecede önemli	İki faktör eşit düzeyde tercih edilmektedir
3	Biraz önemli	Seçilen faktör diğerinden biraz daha fazla tercih edilmektedir
5	Çok önemli	Seçilen faktör diğerinden çok daha fazla tercih edilmektedir
7	Çok kuvvetli derecede önemli	Seçilen faktör diğerine göre çok kuvvetli şekilde tercih edilmektedir
9	Mutlak derecede önemli	Seçilen faktör diğerinden maksimum derecede yüksek tercih edilmektedir
2,4,6,8	Ara değerler	1-3, 3-5, 5-7, 7-9 arası değerlendirmeler

**4.Adım:** Karşılaştırma matrisine ait her bir sütundaki değerlerin ilgili sütun toplamına bölünerek normalize matrisin elde edilmesi.

**5.Adım:** Normalize edilmiş matrisin her bir satırının aritmetik ortalaması alınarak “Öncelikler Vektörü”nün hesaplanması.

**6.Adım:** Öncelikler vektörünün başlangıç karşılaştırma matrisi ile çarpılarak “Ağırlıklandırılmış Toplam Matris”in oluşturulması.

**7.Adım:** Ağırlıklandırılmış toplam matrise ait her bir elemanın öncelikler vektörü elemanlarına bölünerek, elde edilen yeni matris elemanlarının ortalamasının alınması suretiyle  $\lambda_{max}$  değerinin hesaplanması.

**8.Adım:** Tutarlılık İndeksi (CI) değerinin hesaplanması.

$$CI = (\lambda_{max} - n) / (n - 1)$$

n: Karar alternatifi sayısı

**9.Adım:** Tutarlılık Oranının (CR) hesaplanması.

$$CR = CI / RI$$

RI: Rastgele değer indeksi

N boyutlu karşılaştırma matrisleri için tanımlanan RI değerleri Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. RI Değerleri

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
RI	0	0	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.53	1.56	1.57

### 3.2.TOPSIS Yöntemi

TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) yöntemi, ideal çözüme en kısa mesafe ve negatif ideal çözüme en uzak mesafedeki alternatifi seçmeye yarayan, çok kriterli karar verme tekniğidir. TOPSIS yöntemi rasyonel olması ve hesaplama, değerlendirme kriterlerinin ağırlıklandırılmasına izin vermesi nedeni ile literatürde en çok kullanılan

tekniklerden biridir. Bu yöntemin 7 aşamadan oluşan bir çözüm süreci mevcuttur (Özcan, Akman, Başlı ve Gündüz, 2018).

**1. Karar Matrisinin (A) Oluşturulması:** Karar matrisinin satırlarında üstünlükleri sıralanmak istenen karar noktaları, sütunlarında ise karar vermede kullanılacak değerlendirme faktörleri yer alır. A matrisi karar verici tarafından oluşturulan başlangıç matrisidir.

$$A_{ij} = \begin{matrix} & a_{11} & a_{12} & a_{1n} \\ a_{21} & a_{21} & a_{22} & a_{2n} \\ a_{m1} & a_{m1} & a_{m2} & a_{mn} \end{matrix}$$

**2. Normalize Edilmiş Karar Matrisinin (R) Oluşturulması:** Standart Karar Matrisi, A matrisinin kullanılarak, aşağıda yer alan formül 1 kullanılarak hesaplanmaktadır.

$$r_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^m a_{kj}^2}} \quad (i=1, \dots, m \text{ ve } j=1, \dots, p)$$

(1)

**3. Ağırlıklı Standart Karar Matrisinin (V) Oluşturulması:** Bu adımda normalize matrisin her bir sütunundaki elemanlar ( $r_{ij}$ ) ilgili sütunun ifade ettiği değerlendirme kriterine ilişkin ağırlık değeri ( $w_i$ ) ile çarpılarak ağırlıklandırılmış normalize matris elde edilir.

**4. Pozitif İdeal (A<sup>+</sup>) ve Negatif İdeal (A<sup>-</sup>) Çözümlerin Oluşturulması:** Maksimizasyon amacı içeren değerlendirme kriterlerine ait sütunlarda maksimum değerler, minimizasyon amacı içeren değerlendirme kriterlerine ait sütunlarda ise minimum değerler tespit edilir. Bu değerler pozitif ideal çözüm değerleri (A<sup>+</sup>) olarak isimlendirilir. Daha sonra maksimizasyon amacı içeren değerlendirme kriterlerine ait sütunlarda minimum değerler, minimizasyon amacı içeren değerlendirme kriterlerine ait sütunlarda ise maksimum değerler belirlenir. Bu değerlere de negatif ideal çözüm değerleri (A<sup>-</sup>) adı verilir.  $V_j^+$  ve  $v_j^-$  sembolleri ile gösterilir (Özcan, Akman, Başlı ve Gündüz, 2018).

**5. Ayırım Ölçülerinin Hesaplanması:** İdeal ayırım ( $S_i^+$ ) hesaplanması ve negatif ideal ayırım ( $S_i^-$ ) hesaplanması aşağıda formül 2 ve 3 'te gösterilmiştir.

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2} \quad (2)$$

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2} \quad (3)$$

**6. İdeal Çözüme Göreli Yakınlığın Hesaplanması:** İdeal çözüme göreli yakınlık değerinin hesaplanması aşağıda formül 4'te tanımlanmıştır.

$$C_i = \frac{s_i^-}{s_i^- + s_i^+}$$

(4)

Burada  $C_i$  değeri  $0 \leq C_i \leq 1$  aralığında değer alır ve  $C_i = 1$  ilgili karar noktasının ideal çözüme,  $C_i = 0$  ilgili karar noktasının negatif ideal çözüme mutlak yakınlığını gösterir.

**7. Her Bir Alternatifin Göreceli Sıralamasının ve Puanının Bulunması:** Bir önceki aşamadaki değerler, büyüklük sırasına göre dizilerek karar noktalarının, alternatiflerinin önem sıraları belirlenmektedir. Bu önem sırasına göre en ideal alternatif tercih edilmektedir.

#### 4.BULGULAR

AHP yönteminde alanında uzman 10 kişinin kriterleri karşılaştırması istenmiş ve kişilerden alınan sonuç matrisleri üzerinde geometrik ortalama yöntemi kullanılarak grup karşılaştırma matrisi oluşturulmuştur. Karar matrisi oluşturulduktan sonra AHP yönteminin adımları uygulanmaya başlanmıştır. İlk olarak normalizasyon matrisi elde edilmiştir. Normalize edilmiş matrsten yararlanılarak her bir kriterin ağırlığı bulunmuştur ve kriterlere ait ağırlık değerleri belirlenmiştir. Belirlenen ağırlık değerleri Tablo 5'te yer almaktadır. AHP yönteminin adımlarına ilişkin çözümler ise Ek-1'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 5: Ağırlık Değerleri

Kriterler	CO	NO	FKO	ÖÇ	ADH	ÖDH	ÖK	AK
Ağırlık değerleri	0,195	0,149	0,135	0,080	0,099	0,065	0,134	0,142

Uzman görüşleri alınarak yapılan değerlendirme sonucunda finansal performans ölçümünde en önemli kriterlerin cari oran, nakit oran ve finansal kaldıraç oranı olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak ulaşılan tutarlılık indeksi (CI) değeri 0,06 ve tutarlılık oranı (CR) değeri ise  $0,04 < 0,1$  olup, karşılaştırmalardaki tutarsızlığın kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu belirlenmiştir.

Çok kriterli karar verme yöntemlerinden bir diğeri olan TOPSİS yöntemi yardımı ile analizde kullanılan şirketlerin değerlendirme kriterleri arasında kıyaslama yapılmış ve bu sayede şirketler sıralanmıştır. Bu işlem her iki yıl için de ayrı ayrı tekrar edilmiştir ve şirketlerin finansal tabloları sayesinde oluşturulan karar matrisi Tablo 6'da sırasıyla 2019 ve 2020 yılları için verilmiştir. TOSİS yönteminin adımlarına ilişkin çözümlerin ayrıntıları ise EK-2'de verilmiştir.

Tablo 6: Karar Matrisi

2019	CO	NO	FKO	ÖÇ	ADH	ÖDH	ÖK	AK
Akenerji Elektrik Üretim A.Ş.	0,160	0,074	0,993	147,88	0,250	37,020	-11,697	-0,079
Aksa Enerji Üretim A.Ş.	0,860	0,040	0,663	2,970	0,550	1,632	0,150	0,051
Aksu Enerji ve Ticaret A.Ş.	2,220	0,951	0,654	2,889	0,157	0,454	0,147	0,051
Ayen Enerji A.Ş.	0,426	0,046	0,711	3,467	0,164	0,568	0,058	0,017
Enerjisa Enerji A.Ş.	0,753	0,046	0,710	3,451	0,640	2,210	0,120	0,035
Naturel Yenilenebilir Enerji Ticaret A.Ş.	1,163	0,136	0,545	2,196	0,156	0,342	0,064	0,029
ODAŞ Elektrik Üretim Ticaret Sanayi A.Ş.	0,391	0,016	0,708	3,430	0,227	0,780	-0,084	-0,024
Zorlu Elektrik Üretim A.Ş.	0,438	0,046	0,893	9,369	0,309	2,894	-0,032	-0,003
2020	CO	NO	FKO	ÖÇ	ADH	ÖDH	ÖK	AK
Akenerji Elektrik Üretim A.Ş.	0,718	0,469	1,023	-43,567	0,230	-10,019	6,964	-0,160
Aksa Enerji Üretim A.Ş.	1,053	0,093	0,503	2,013	0,548	1,103	0,094	0,046

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Aksu Enerji ve Ticaret A.Ş.	0,346	0,113	0,825	5,730	0,151	0,867	-0,714	0,125
Ayen Enerji A.Ş.	0,274	0,047	0,745	3,919	0,110	0,431	-0,102	0,026
Enerjisa Enerji A.Ş.	1,235	0,099	0,710	3,348	0,664	2,222	0,177	0,053
Naturel Yenilenebilir Enerji Ticaret A.Ş.	1,018	0,101	0,598	2,486	0,174	0,433	0,049	0,020
ODAŞ Elektrik Üretim Ticaret Sanayi A.Ş.	0,359	0,011	0,832	5,953	0,220	1,311	-0,956	-0,161
Zorlu Elektrik Üretim A.Ş.	0,511	0,128	0,927	13,675	0,302	4,136	0,023	0,002

Karar matrisine gerekli işlemlerin uygulanması ile elde edilen normalize matris ve TOPSİS yönteminde sonuca ulaşmak için uygulanan adımlara ait diğer tablolar ekler bölümünde ayrıntılı olarak yer almaktadır. Son adım olarak her şirkete ait uzaklık değerlerinin karelerinin toplamının karekökü alınarak pozitif ve negatif ideal çözüme göre yakınlık değerleri elde edilmektedir. Bu değerler  $S_i^+$  ve  $S_i^-$  sembolleri ile gösterilmektedir. Şirketler için sıralama yapabilmek adına  $C_i$  değeri, ilgili şirketin negatif uzaklığının pozitif ve negatif uzaklıklar toplamına bölünmesi ile elde edilir. İşlemler sonucu oluşan yakınlık değerleri Tablo 7’de verilmiştir.

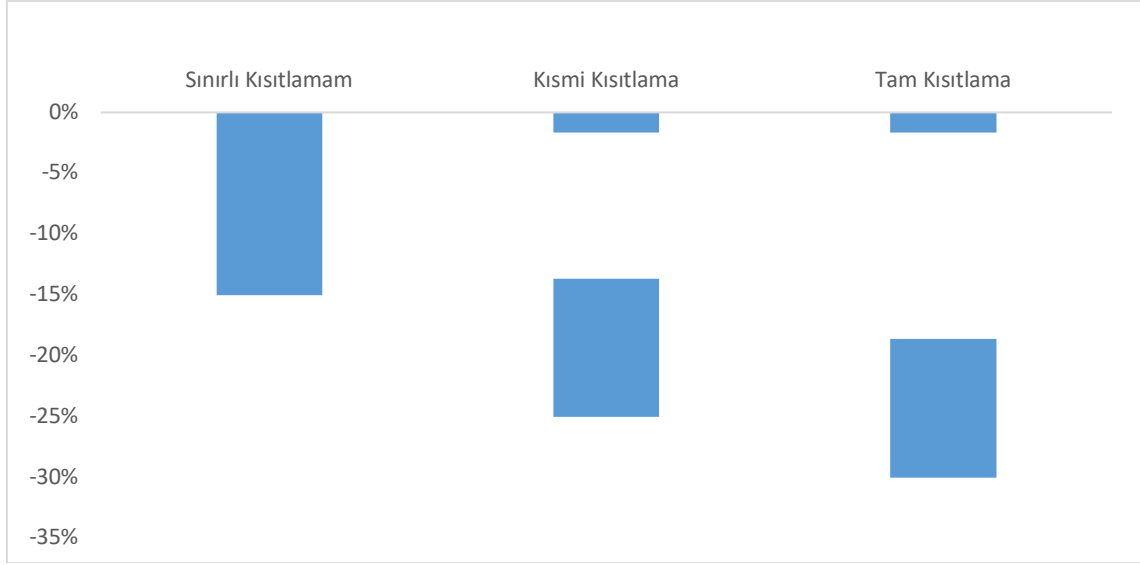
Tablo 7: Yakınlık Tablosu

2019	Si+	Si-	Ci+	Sıralama
Akenerji Elektrik Üretim A.Ş.	0,3647	12,1223	0,9708	1
Aksa Enerji Üretim A.Ş.	12,1235	0,0571	0,0047	5
Aksu Enerji ve Ticaret A.Ş.	12,1205	0,3635	0,0291	2
Ayen Enerji A.Ş.	12,1237	0,0175	0,0014	7
Enerjisa Enerji A.Ş.	12,1214	0,0556	0,0046	6
Naturel Yenilenebilir Enerji Ticaret A.Ş.	12,1256	0,0909	0,0074	3
ODAŞ Elektrik Üretim Ticaret Sanayi A.Ş.	12,1237	0,0164	0,0013	8
Zorlu Elektrik Üretim A.Ş.	12,0812	0,0584	0,0048	4
2020	Si+	Si-	Ci+	Sıralama
Akenerji Elektrik Üretim A.Ş.	0,0981	3,4142	0,9721	1
Aksa Enerji Üretim A.Ş.	3,4131	0,0969	0,0276	4
Aksu Enerji ve Ticaret A.Ş.	3,3665	0,0574	0,0168	7
Ayen Enerji A.Ş.	3,3982	0,0266	0,0078	8
Enerjisa Enerji A.Ş.	3,3974	0,1406	0,0397	3
Naturel Yenilenebilir Enerji Ticaret A.Ş.	3,4109	0,0863	0,0247	5
ODAŞ Elektrik Üretim Ticaret Sanayi A.Ş.	3,3593	0,0647	0,0189	6
Zorlu Elektrik Üretim A.Ş.	3,1045	0,3301	0,0961	2

TOPSİS yöntemi yardımıyla enerji sektöründe yer alan işletmelerin yıllar bazında sıralamalarına baktığımızda dalgalanmalar olduğu gözlemlenmektedir. Dünya Enerji Konseyi’nin 15 Haziran 2020 tarihinde yayınlamış olduğu raporun sonuçları da bu dalgalanmaları destekler niteliktedir. Rapora göre; kısmi ve tam kısıtlamaların olduğu dönemlerde enerjiye olan taleplerde düşüşler meydana gelmiş ve bu durum da çeşitli enerji kaynakları için detaylandırılmıştır. Grafik 1’de Covid-19 döneminde tam izolasyondaki ülkelerin haftalık enerji talebinde ortalama %25 düşüş yaşandığı, kısmi kısıtlamaların olduğu ülkelerin talebinde ortalama %18’lik bir düşüş yaşandığı, sınırlı kısıtlamaların olduğu ülkelerin enerji talebinde ise ortalama %10’luk düşüş olduğu görülmektedir.

Grafik 1: Covid-19 ve İzolasyon Önlemlerinin Haftalık Enerji Talebine Etkileri

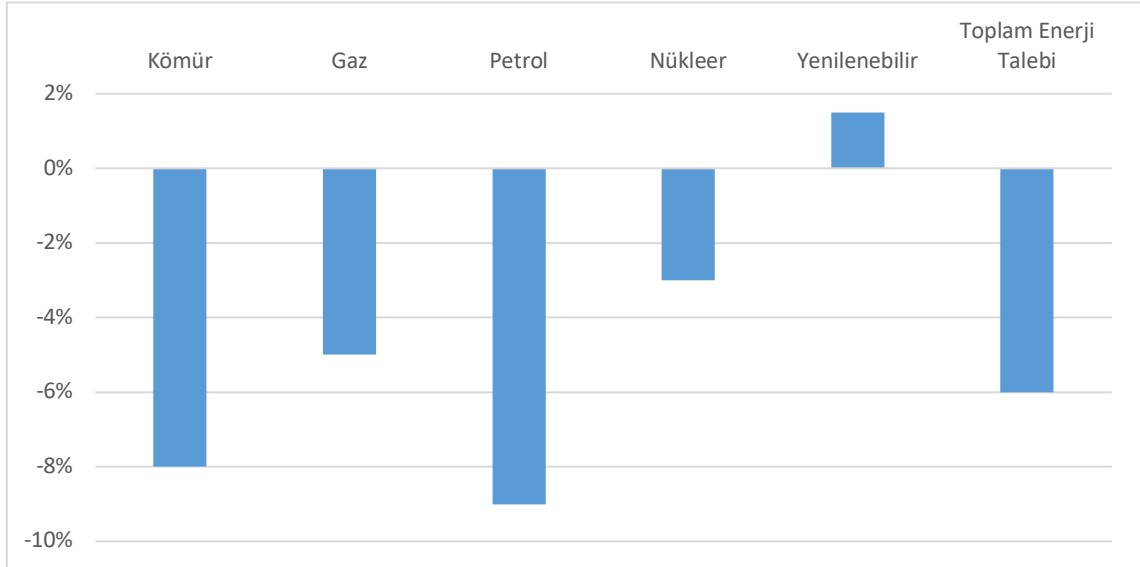
## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ



**Kaynak:** WEC, 2020

Ayrıca yayınlanan rapora göre enerji talebinde öngörülen dağılımın 2019-2020 yılları bazında enerji türlerine göre mukayesesi yapılmış ve kömüre olan talep 2019 yılına göre %8 azalmış, petrole olan talep %9 azalmış, gaz talebi %5 azalmış, yenilenebilir enerjiye olan talep ise %1,5 civarında artmıştır. Toplam enerji talebine bakıldığında ise %6'lık bir düşüş yaşanmıştır. Grafik 2'de enerji talebinde öngörülen dağılımın 2019 ve 2020 yılları mukayesesi verilmiştir (WEC, 2020).

Grafik 2: Enerji Talebinde Öngörülen Dağılım (2019-2020 Mukayesesi)



**Kaynak:** WEC, 2020

Dolayısıyla enerji sektöründe yaşanan talep dalgalanmalarının, enerji şirketlerinin finansal performansları üzerinde olumlu veya olumsuz etkilere yol açması son derece doğal karşılanabilir. Bu durumda talepteki dalgalanmalara rağmen finansal performans sıralaması artan şirketlerin kendilerini pandemi vb. koşullara daha hazır tuttukları ve bu süreçten daha az etkilendikleri, finansal

performans sıralaması düşen şirketlerin ise pandemi koşullarına daha hazırlıksız oldukları ifade edilebilir.

### 5. SONUÇ

Enerjinin insan yaşamında konfor sağlaması ve ülkelerin refah düzeylerini belirlemesi nedeni ile enerji kaynaklarının kullanımı, üretimi ve tüketimi dünyada politikaların şekillenmesinde stratejik bir öneme sahiptir. Ülkeler enerji konusunda ya dışa bağımlıdırlar, ya da kendi enerjilerini kendileri üretebilirler. Hatta bazı ülkeler enerji ihracatı bile yapabilmektedirler. Bu nedenle enerji kaynaklarının kullanımı ekonomi açısından önemlidir.

Tüm dünyanın son 1 yıldır içinde bulunduğu Covid-19 krizi nedeniyle hemen hemen her alanda olduğu gibi enerji alanında da ekonomik dalgalanmalar ortaya çıkmaktadır. Salgının yayılmasını engellemek için alınan önlemler enerji talebi üzerinde olumsuz etkiler yaratmıştır.

Covid-19'un oluşturduğu olumsuz etki; finansal piyasalarda bozulmaya, tedarik zincirlerindeki aksaklıklara, üretim gecikmelerine, tüketicilerden gelen talebin azalmasına, satışlarda, kazançlarda veya verimlilikte azalmaya, tesis ve mağazaların kapatılmasına, müşteri kaybına yol açarak kendini göstermektedir. Bu durum taleplerde belirsizliklere ve dolayısıyla işletmelerin nakit akışlarının bozulmasına yol açmaktadır. Bozulan gelir-gider dengeleri işletmelerin bilanço ve gelir tablolarına da yansımaktadır. Bu çalışmanın amacı ise yaşanan pandemi sürecinin enerji sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin finansal performanslarını nasıl etkilediğinin araştırılmasıdır. Bu amaçla çalışmada gerçekleştirilen analizler iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada işletmelerin finansal tabloları yardımı ile finansal oranları hesaplanmış ve bu oranların birbirlerine göre önem dereceleri uzman görüşleri alınarak saptanmıştır. Önem derecelerinin oluşturulmasında AHP yönteminden faydalanılmıştır. İkinci aşamada AHP yönteminden elde edilen ağırlık katsayıları işletmelerin sıralamalarının oluşturulacağı TOPSİS yönteminde kullanılmıştır. Yapılan çalışmada görüldüğü üzere enerji sektöründeki işletmelerin pandemi öncesinde finansal tabloları kullanılarak elde edilen oranlara göre yapılan sıralamalar, pandemi sonraki finansal tablolardaki oranlarla yapılan sıralamaya göre farklılık göstermektedir.

Şirketlerin AHP yöntemi ile ağırlıklandırılan kriterleri Topsis yöntemi ile sıralanmış ve 2019 yılında 2. sırada yer alan Aksu Enerji şirketinin 2020 yılında 7. sıraya gerilediği, 2019 yılında 7.sıradaki Ayen Enerji şirketinin 8. sıraya gerilediği yine 2019 yılında 3. sıradaki Naturel Yenilenebilir Enerji şirketinin de 5. sıraya gerilediği gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra bazı şirketlerin sıralamasında ise yükselmeler meydana gelmiştir. 5. sıradaki Aksa Enerji Üretim A.Ş. şirketinin 4.sıraya, 6. sırada yer alan Enerjisa Enerji şirketinin 3. sıraya, 8.sıradaki Odaş şirketinin 6. sıraya ve 4. sıradaki Zorlu Enerji şirketinin 2020 yılında 2.sıraya yükseldiği gözlemlenmiştir. Akenerji şirketinin ise sıralamaları değişmemiştir.

Analizler sonucu ortaya çıkan sıralamalar finansal değerlendirme kriterlerinin AHP yöntemi için uzmanlardan alınan önem derecelerine göre farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle daha sonraki çalışmalarda görüşüne



başvurulan uzman sayısının artırılabilmesi ve daha uzun bir çalışma dönemi için verilerin elde edilebilmesi durumunda konuyla ilgili farklı sonuçların elde edilebileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Adıgüzel, M. (2019). Covid-19 pandemisinin Türkiye ekonomisine etkilerinin makroekonomik analizi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 37, 191-221.
- Amile, M., Sedaghat, M. ve Poorhossein, M. (2013), Performance Evaluation of Banks using Fuzzy AHP and TOPSIS, Case study: State-owned Banks, Partially Private and Private Banks in Iran, *Caspian Journal of Applied Sciences Research*, 2 (3).
- Arıbaş, M. ve Özcan, U. (2016). Akademik araştırma projelerinin AHP ve TOPSIS yöntemleri kullanılarak değerlendirilmesi, *Journal of Polytechnic*, 19 (2), 163-173.
- Avcı, T. ve Çınaroğlu, E. (2018). AHP temelli TOPSIS yaklaşımı ile havayolu işletmelerinin finansal performans değerlemesi, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 316-335.
- Barros, C. P. ve Wanke, P. (2015). An analysis of African airlines efficiency with two-stage TOPSIS and neural networks, *Journal of Air Transport Management*, 44, 90-102.
- Baş, M. ve Çakmak, Z. (2012). Gri ilişkisel analiz ve lojistik regresyon analizi ile işletmelerde finansal başarısızlığın belirlenmesi ve bir uygulama, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (3), 63-82.
- Bülbül, S., E. ve Köse, A., (2016). Türk sigorta sektörünün promethee yöntemi ile finansal performans analizi, *Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 38 (1), 187-210.
- Genç, T. ve Urfalıoğlu, F. (2013). Çok kriterli karar verme teknikleri ile Türkiye'nin ekonomik performansının avrupa birliği üye ülkeleri ile karşılaştırılması, *Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 35, 2, 329-360.
- Hoe, L. W., Din, M. A., Siew, L. W. ve Wai, C. J. (2018). Evaluation on the performance of suppliers in Malaysia with TOPSIS model, *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 10, 406-415.
- Özcan, B., Akman, G., Başlı, H. ve Gündüz, B.E., (2018). Çok kriterli karar vermede AHP ve TOPSIS yöntemleriyle uçuş noktası seçimi, *Erciyes Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 34, 3.
- Shaverdi, M., Heshmati, M. R. ve Ramezani, I. (2014). Application of Fuzzy AHP Approach For Financial Performance Evaluation of Iranian Petrochemical Sector, *Procedia Computer Science*, 31, 995-1004
- Vatansever, K. ve Aydın, S. (2014). Finansal başarısızlığın öngörülmesinde çok kriterli karar verme analizine dayalı bir araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 41, 163-176.

- Wang, Y. J. (2008). Applying FMCDM to evaluate financial performance of domestic airlines in Taiwan, *Expert Systems with Applications*, 34(3), 1837-1845.
- Wang, Y. J. (2014). The Evaluation of Financial Performance For Taiwan Container Shipping Companies by Fuzzy TOPSIS, *Applied Soft Computing*, 22, 28-35.
- Wanke, P., Barros, C. P. ve Chen, Z. (2015). An Analysis of Asian Airlines Efficiency With Two Stage TOPSIS and MCMC Generalized Linear Mixed Models, *International Journal of Production Economics*, 169, 110-126.
- WEC, (2020, Mayıs 11). Covid-19'un Küresel Enerji Sektörüne Etkisi. Erişim adresi <https://www.dunyaenerji.org.tr/covid-19un-kuresel-enerji-sektorune-etkisi/>
- Yakut, E., ve Elmas, B. (2013). İşletmelerin finansal başarısızlığının veri madenciliği ve diskriminant analizi modelleri ile tahmin edilmesi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15, 237-254.
- Yalçın, N., Bayraktaroğlu, A. ve Kahraman, C., (2012). Application of fuzzy multi-criteria decision making methods for financial performance evaluation of Turkish manufacturing industries, *Science Direct*, 39, 350-364.

#### EK-1: AHP Yönteminin Adımlarına ilişkin Çözüm Tabloları

Tablo 1. Karar Matrisi

Kriterler	CO	NO	FKO	ÖÇ	ADH	ÖDH	ÖK	AK
CO	1	2,9172	1,1106	2,3819	2,6585	1,7732	1,0481	1,2979
NO	0,3427	1	1,7007	2,0106	1,8751	2,5068	0,9696	1,1628
FKO	0,9003	0,5879	1	1,6917	1,9332	2,8691	0,7821	0,8135
ÖÇ	0,4198	0,4973	0,5911	1	0,9772	1,3215	0,6319	0,5975
ADH	0,3761	0,5332	0,5172	1,2402	1	3,0119	0,8754	0,6271
ÖDH	0,5639	0,3989	0,3485	0,9242	0,3598	1	0,5530	0,5345
ÖK	0,9540	1,0313	1,2784	1,5823	1,1422	1,8080	1	0,8517
AK	0,9289	1,0254	1,2292	1,4274	1,5946	1,8707	1,1740	1

Tablo 2: Normalize Matris

Kriterler	CO	NO	FKO	ÖÇ	ADH	ÖDH	ÖK	AK
CO	0,1822	0,3650	0,1428	0,1943	0,2303	0,1097	0,1489	0,1885
NO	0,0624	0,1251	0,2187	0,1640	0,1624	0,1551	0,1378	0,1688
FKO	0,1641	0,0735	0,1285	0,1380	0,1675	0,1775	0,1111	0,1181
ÖÇ	0,0765	0,0622	0,0760	0,0815	0,0846	0,0817	0,0898	0,08678
ADH	0,0685	0,0667	0,0665	0,1011	0,0866	0,1863	0,1244	0,0910
ÖDH	0,1027	0,0499	0,0448	0,0753	0,0311	0,0618	0,0786	0,0776
ÖK	0,1739	0,1290	0,1644	0,1290	0,0989	0,1118	0,1421	0,1237
AK	0,1693	0,1283	0,1580	0,1164	0,1381	0,1157	0,1669	0,1452

Tablo 3: Öncelikler Vektörü

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Kriterler	CO	NO	FKO	ÖÇ	ADH	ÖDH	ÖK	AK	Ortalama
CO	0,1822	0,3650	0,1428	0,1943	0,2303	0,1097	0,1489	0,1885	0,1952
NO	0,0624	0,1251	0,2187	0,1640	0,1624	0,1551	0,1378	0,1688	0,1493
FKO	0,1641	0,0735	0,1285	0,1380	0,1675	0,1775	0,1111	0,1181	0,1348
ÖÇ	0,0765	0,0622	0,0760	0,0815	0,0846	0,0817	0,0898	0,0867	0,0799
ADH	0,0685	0,0667	0,0665	0,1011	0,0866	0,1863	0,1244	0,0910	0,0989
ÖDH	0,1027	0,0499	0,0448	0,0753	0,0311	0,0618	0,0786	0,0776	0,0652
ÖK	0,17391	0,1290	0,1644	0,1290	0,0989	0,1118	0,1421	0,1237	0,1341
AK	0,1693	0,1283	0,1580	0,1164	0,1381	0,1157	0,1669	0,1452	0,1422

Tablo 4: Ağırlıklandırılmış Toplam Matris

Kriterler	CO	NO	FKO	ÖÇ	ADH	ÖDH	ÖK	AK	Ortalama
CO	1	2,9172	1,1106	2,3819	2,6585	1,7732	1,0481	1,2979	0,1952
NO	0,3427	1	1,7007	2,0106	1,8751	2,5068	0,9696	1,1628	0,1493
FKO	0,9003	0,5879	1	1,6917	1,9332	2,8691	0,7821	0,8135	0,1348
ÖÇ	0,4198	0,4973	0,5911	1	0,9772	1,3215	0,6319	0,5975	0,0799
ADH	0,3761	0,5332	0,5172	1,2402	1	3,0119	0,8754	0,6271	0,0989
ÖDH	0,5639	0,3989	0,3485	0,9242	0,3598	1	0,5530	0,5345	0,0652
ÖK	0,9540	1,0313	1,2784	1,5823	1,1422	1,8080	1	0,8517	0,1341
AK	0,9289	1,0254	1,2292	1,4274	1,5946	1,8707	1,1740	1	0,1422

X

0,1952	1,6751
0,1493	1,2510
0,1348	1,1329
0,0799	0,6686
0,0989	0,8241
0,0652	0,5416
0,1341	1,1255
0,1422	1,1940

=

Tablo 5: Amax değeri

1,675121	0,195256	8,579079
1,251004	0,149335	8,37717
1,132902	0,134835	8,402166
0,668629	0,079928	8,365416
0,824189	0,098942	8,330008
0,541687	0,065281	8,297794
1,125534	0,134145	8,390426
1,194021	0,142278	8,392154

/

=

Amax = 8,3917766

### EK-2: TOPSİS Yönteminin Adımlarına ilişkin Çözüm Tabloları

Tablo 6: Normalize Edilmiş Matris

2019	CO	NO	FKO	ÖÇ	ADH	ÖDH	ÖK	AK
Akenerji Elektrik Üretim A.Ş.	0,0089	0,0056	0,4669	147,390	0,0625	36,7901	11,6938	0,05203
Aksa Enerji Üretim A.Ş.	0,2592	0,0016	0,2081	0,0594	0,3028	0,0714	0,0019	0,0216
Aksu Enerji ve Ticaret A.Ş.	1,7274	0,9345	0,2025	0,0562	0,0246	0,0055	0,0018	0,0216
Ayen Enerji A.Ş.	0,0636	0,0021	0,2394	0,0810	0,0269	0,0086	0,0002	0,0024
Enerjisa Enerji A.Ş.	0,1987	0,0021	0,2387	0,0802	0,4101	0,1311	0,0012	0,0102
Naturel Yenilenebilir Enerji Ticaret A.Ş.	0,4740	0,0191	0,1406	0,0325	0,0243	0,0031	0,0003	0,0070

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

ODAŞ Elektrik Üretim Ticaret Sanayi A.Ş.	0,0535	0,0002	0,2373	0,0792	0,0515	0,0163	0,0006	0,0048
Zorlu Elektrik Üretim A.Ş.	0,06724	0,0021	0,3776	0,5916	0,0956	0,2248	8,7520	7,5044
<b>2020</b>	<b>CO</b>	<b>NO</b>	<b>FKO</b>	<b>ÖÇ</b>	<b>ADH</b>	<b>ÖDH</b>	<b>ÖK</b>	<b>AK</b>
Akenerji Elektrik Üretim A.Ş.	0,2360	0,4156	0,4705	40,5581	0,0529	8,9255	6,8603	0,0947
Aksa Enerji Üretim A.Ş.	0,5077	0,0163	0,1137	0,0866	0,3005	0,1082	0,0012	0,0078
Aksu Enerji ve Ticaret A.Ş.	0,0548	0,0241	0,3060	0,7016	0,0228	0,0668	0,0721	0,0578
Ayen Enerji A.Ş.	0,0344	0,0042	0,2495	0,3282	0,0121	0,0165	0,0015	0,0025
Enerjisa Enerji A.Ş.	0,6983	0,0185	0,2266	0,2395	0,4411	0,4390	0,0044	0,0104
Naturel Yenilenebilir Enerji Ticaret A.Ş.	0,4745	0,0193	0,1608	0,1321	0,0303	0,0167	0,0003	0,0015
ODAŞ Elektrik Üretim Ticaret Sanayi A.Ş.	0,0590	0,0002	0,3112	0,7572	0,0484	0,1528	0,1293	0,0958
Zorlu Elektrik Üretim A.Ş.	0,1196	0,0310	0,3863	3,9959	0,0913	1,5210	0,0001	0,0000

Tablo 7: Ağırlıklandırılmış matris

<b>Ağırlık değerleri</b>	<b>0,046</b>	<b>0,030</b>	<b>0,086</b>	<b>0,043</b>	<b>0,123</b>	<b>0,098</b>	<b>0,249</b>	<b>0,325</b>
<b>2019</b>	<b>CO</b>	<b>NO</b>	<b>FKO</b>	<b>ÖÇ</b>	<b>ADH</b>	<b>ÖDH</b>	<b>ÖK</b>	<b>AK</b>
Akenerji Elektrik Üretim A.Ş.	0,0018	0,0008	0,0630	11,7806	0,0062	2,4017	1,5687	0,0074
Aksa Enerji Üretim A.Ş.	0,0506	0,0002	0,0281	0,0048	0,0300	0,0047	0,0003	0,0031
Aksu Enerji ve Ticaret A.Ş.	0,3373	0,1396	0,0273	0,0045	0,0024	0,0004	0,0002	0,0031
Ayen Enerji A.Ş.	0,0124	0,0003	0,0323	0,0065	0,0027	0,0006	0,0000	0,0003
Enerjisa Enerji A.Ş.	0,0388	0,0003	0,0322	0,0064	0,0406	0,0086	0,0002	0,0015
Naturel Yenilenebilir Enerji Ticaret A.Ş.	0,0926	0,0029	0,0190	0,0026	0,0024	0,0002	0,0000	0,0010
ODAŞ Elektrik Üretim Ticaret Sanayi A.Ş.	0,0105	0,0000	0,0320	0,0063	0,0051	0,0011	0,0001	0,0007
Zorlu Elektrik Üretim A.Ş.	0,0131	0,0003	0,0509	0,0473	0,0095	0,0147	0,0000	0,0000
<b>2020</b>	<b>CO</b>	<b>NO</b>	<b>FKO</b>	<b>ÖÇ</b>	<b>ADH</b>	<b>ÖDH</b>	<b>ÖK</b>	<b>AK</b>
Akenerji Elektrik Üretim A.Ş.	0,0461	0,0621	0,0634	3,2417	0,0052	0,5827	0,9203	0,0135
Aksa Enerji Üretim A.Ş.	0,0991	0,0024	0,0153	0,0069	0,0297	0,0071	0,0002	0,0011
Aksu Enerji ve Ticaret A.Ş.	0,0107	0,0036	0,0413	0,0561	0,0023	0,0044	0,0097	0,0082
Ayen Enerji A.Ş.	0,0067	0,0006	0,0336	0,0262	0,0012	0,0011	0,0002	0,0004
Enerjisa Enerji A.Ş.	0,1363	0,0028	0,0306	0,0191	0,0436	0,0287	0,0006	0,0015
Naturel Yenilenebilir Enerji Ticaret A.Ş.	0,0926	0,0029	0,0217	0,0106	0,0030	0,0011	0,0000	0,0002
ODAŞ Elektrik Üretim Ticaret Sanayi A.Ş.	0,0115	0,0000	0,0420	0,0605	0,0048	0,0100	0,0173	0,0136
Zorlu Elektrik Üretim A.Ş.	0,0233	0,0046	0,0521	0,3194	0,0090	0,0993	0,0000	0,0000

Tablo 8: Pozitif ve negatif ideal çözüm

<b>2019</b>	<b>CO</b>	<b>NO</b>	<b>FKO</b>	<b>ÖÇ</b>	<b>ADH</b>	<b>ÖDH</b>	<b>ÖK</b>	<b>AK</b>
<b>Pozitif İdeal Çözüm Değerleri</b>	0,3373	0,1396	0,0630	11,7806	0,0406	2,4017	1,5687	0,0074
<b>Negatif İdeal Çözüm Değerleri</b>	0,0018	0,0000	0,0190	0,0026	0,0024	0,0002	0,0000	0,0000
<b>2020</b>	<b>CO</b>	<b>NO</b>	<b>FKO</b>	<b>ÖÇ</b>	<b>ADH</b>	<b>ÖDH</b>	<b>ÖK</b>	<b>AK</b>
<b>Pozitif İdeal Çözüm Değerleri</b>	0,1363	0,0621	0,0634	3,2417	0,0436	0,5827	0,9203	0,0136
<b>Negatif İdeal Çözüm Değerleri</b>	0,0067	0,0000	0,0153	0,0069	0,0012	0,0011	0,0000	0,0000

Tablo 9: Pozitif İdeal Çözüme Mutlak Uzaklık

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

2019	CO	NO	FKO	ÖÇ	ADH	ÖDH	ÖK	AK
Akenerji Elektrik Üretim A.Ş.	-0,3355	-0,1387	0,0000	0,0000	-0,0344	0,0000	0,0000	0,0000
Aksa Enerji Üretim A.Ş.	-0,2867	-0,1393	-0,0349	-11,775	-0,0106	-2,3970	-1,5684	-0,0043
Aksu Enerji ve Ticaret A.Ş.	0,0000	0,0000	-0,0357	-11,776	-0,0381	-2,4013	-1,5684	-0,0043
Ayen Enerji A.Ş.	-0,3249	-0,1392	-0,0307	-11,774	-0,0379	-2,4011	-1,5686	-0,0071
Enerjisa Enerji A.Ş.	-0,2985	-0,1392	-0,0308	-11,774	0,0000	-2,3931	-1,5685	-0,0060
Naturel Yenilenebilir Enerji Ticaret A.Ş.	-0,2447	-0,1367	-0,0440	-11,778	-0,0382	-2,4015	-1,5686	-0,0064
ODAŞ Elektrik Üretim Ticaret Sanayi A.Ş.	-0,3268	-0,1395	-0,0310	-11,774	-0,0355	-2,4006	-1,5686	-0,0067
Zorlu Elektrik Üretim A.Ş.	-0,3242	-0,1392	-0,0120	-11,733	-0,0311	-2,3870	-1,5687	-0,0074
2020	CO	NO	FKO	ÖÇ	ADH	ÖDH	ÖK	AK
Akenerji Elektrik Üretim A.Ş.	-0,0903	0,0000	0,0000	0,0000	-0,0384	0,0000	0,0000	-0,0002
Aksa Enerji Üretim A.Ş.	-0,0372	-0,0596	-0,0481	-3,2348	-0,0139	-0,5756	-0,9201	-0,0125
Aksu Enerji ve Ticaret A.Ş.	-0,1256	-0,0585	-0,0222	-3,1856	-0,0414	-0,5783	-0,9106	-0,0054
Ayen Enerji A.Ş.	-0,1296	-0,0614	-0,0298	-3,2155	-0,0424	-0,5816	-0,9201	-0,0133
Enerjisa Enerji A.Ş.	0,0000	-0,0593	-0,0329	-3,2226	0,0000	-0,5540	-0,9197	-0,0122
Naturel Yenilenebilir Enerji Ticaret A.Ş.	-0,0437	-0,0592	-0,0418	-3,2312	-0,0407	-0,5816	-0,9202	-0,0134
ODAŞ Elektrik Üretim Ticaret Sanayi A.Ş.	-0,1248	-0,0620	-0,0215	-3,1812	-0,0389	-0,5727	-0,9029	0,0000
Zorlu Elektrik Üretim A.Ş.	-0,1130	-0,0574	-0,0113	-2,9223	-0,0346	-0,4834	-0,9203	-0,0136

Tablo 10: Negatif İdeal Çözüme Uzaklık

2019	CO	NO	FKO	ÖÇ	ADH	ÖDH	ÖK	AK
Akenerji Elektrik Üretim A.Ş.	0,0000	0,0008	0,0440	11,7780	0,0038	2,4015	1,5687	0,0074
Aksa Enerji Üretim A.Ş.	0,0489	0,0002	0,0091	0,0022	0,0276	0,0045	0,0002	0,0031
Aksu Enerji ve Ticaret A.Ş.	0,3355	0,1395	0,0083	0,0019	0,0000	0,0002	0,0002	0,0031
Ayen Enerji A.Ş.	0,0107	0,0003	0,0133	0,0039	0,0003	0,0004	0,0000	0,0003
Enerjisa Enerji A.Ş.	0,0371	0,0003	0,0132	0,0038	0,0382	0,0084	0,0002	0,0014
Naturel Yenilenebilir Enerji Ticaret A.Ş.	0,0908	0,0028	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0010
ODAŞ Elektrik Üretim Ticaret Sanayi A.Ş.	0,0087	0,0000	0,0130	0,0037	0,0027	0,0009	0,0001	0,0007
Zorlu Elektrik Üretim A.Ş.	0,0114	0,0003	0,0320	0,0447	0,0070	0,0145	0,0000	0,0000
2020	CO	NO	FKO	ÖÇ	ADH	ÖDH	ÖK	AK
Akenerji Elektrik Üretim A.Ş.	0,0394	0,0620	0,0481	3,2348	0,0040	0,5816	0,9203	0,0135
Aksa Enerji Üretim A.Ş.	0,0924	0,0024	0,0000	0,0000	0,0285	0,0060	0,0002	0,0011
Aksu Enerji ve Ticaret A.Ş.	0,0040	0,0036	0,0259	0,0492	0,0011	0,0033	0,0097	0,0082
Ayen Enerji A.Ş.	0,0000	0,0006	0,0183	0,0193	0,0000	0,0000	0,0002	0,0004
Enerjisa Enerji A.Ş.	0,1296	0,0027	0,0152	0,0122	0,0424	0,0276	0,0006	0,0015
Naturel Yenilenebilir Enerji Ticaret A.Ş.	0,0859	0,0028	0,0063	0,0036	0,0018	0,0000	0,0000	0,0002
ODAŞ Elektrik Üretim Ticaret Sanayi A.Ş.	0,0048	0,0000	0,0266	0,0536	0,0036	0,0089	0,0173	0,0136
Zorlu Elektrik Üretim A.Ş.	0,0166	0,0046	0,0368	0,3125	0,0078	0,0982	0,0000	0,0000

## COVID-19 DÖNEMİNDE UZAKTAN EĞİTİMİN KURUMSAL AİDİYETE ETKİSİ: ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Murat AYAR<sup>1</sup>  
Adnan ÇELİK<sup>2</sup>  
Deniz YILDIZ<sup>3</sup>

### Özet

Bu çalışma, Covid-19 sürecinde uzaktan eğitim algısının kurumsal aidiyete olan etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Çalışmada uzaktan eğitim algısını ölçmek için Yıldırım vd. (2014) tarafından geliştirilen ve orijinali Türkçe olan "Uzaktan Eğitime Yönelik Görüşler" ölçeği kullanılmıştır. Kurumsal aidiyet düzeyini ölçmek için de Meyer ve Allen (1993) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Wasti (2000) tarafından yapılan "Örgütsel Bağlılık" ölçeği kullanılmıştır. Araştırma, Giresun ili Keşap ilçe sınırlarında Giresun Üniversitesi'ne bağlı birimler olarak eğitim-öğretim faaliyetini sürdüren Turizm Fakültesi, Keşap Meslek Yüksekokulu ve Dereli Meslek Yüksekokulu'nda öğrenim gören öğrencinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Toplamda, uygulamaya katılan 461 öğrenci araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada ileri sürülen hipotezleri test etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre pandemi döneminde uzaktan eğitim algısının kurumsal aidiyet üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Covid-19, Uzaktan Eğitim, Kurumsal Aidiyet, Üniversite Öğrencileri

## THE EFFECT OF DISTANCE EDUCATION ON INSTITUTIONAL COMMITMENT IN THE COVID-19 PERIOD: A RESEARCH ON UNIVERSITY STUDENTS

### Abstract

This study was conducted to determine the effect of distance education perception on institutional commitment in the Covid-19 process. In the study, "Views on Distance Education Scale" developed by Yıldırım et al. (2014) and originally Turkish was used to measure the perception of distance education. The "Institution Commitment" scale, developed by Meyer and Allen (1993) and adapted to Turkish by Wasti (2000) was used to measure the level of corporate belonging. The research was carried out with the participation of students studying at the Faculty of Tourism, Keşap Vocational School and Dereli Vocational School, which continue their educational activities as units affiliated to Giresun University in the borders of Keşap District of Giresun province. In total, 461 students participating in the application constitute the sample of the research. Multiple linear regression analysis was used to test the hypotheses put forward in the research. According to the results of the research, the perception of distance education during the pandemic period has a negative meaningful effect on corporate belonging.

**Key Words:** Covid-19, Distance Learning, Corporate Belonging, University Students

---

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Giresun Üniversitesi Dereli Meslek Yüksekokulu, [muratayar\\_71@hotmail.com](mailto:muratayar_71@hotmail.com), Orcid No: 0000-0001-7124-0325

<sup>2</sup> Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi İİBF Fakültesi, [adnan.celik@selcuk.edu.tr](mailto:adnan.celik@selcuk.edu.tr), Orcid No: 0000-0002-8538-9937

<sup>3</sup> Öğr. Gör. Dr. Ordu Üniversitesi Ünye Meslek Yüksekokulu, [denizyildiz1990@gmail.com](mailto:denizyildiz1990@gmail.com), Orcid No: 0000-0003-3090-8872

## GİRİŞ

Covid-19, Çin'de bulunan Hubei Bölgesi'nin başkenti Vuhan kentinde 2019 yılı Aralık ayında ortaya çıkan ve kısa sürede dünyayı saran ve yüz binlerce insanda zatürre (Pnömoni) belirtilerine neden olan bir virüstür. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından 2020 yılı Ocak ayının başlarında Çin'de neredeyse tüm bölgelere hızla yayılması nedeniyle artan şikâyetler neticesinde yeni bir tür koronavirüs olduğu ardından Ocak ayının sonunda ise uluslararası acil durum ilanı açıklanmıştır. 2020 Mart ayında ise dünyanın 114 ülkesinde yaklaşık 120 bin insanda bu virüsün görülmesi ve yaklaşık 4.300 kişinin hayatını kaybetmesine sebebiyet vermesinden dolayı pandemi süreci ilan edilmiştir (WHO, 2020). Ülkemizde ise ilk Koronavirüs vakası ise 10 Mart 2020 tarihinde görülmüş ve gün geçtikçe vaka sayısı artmıştır.

Pandemi sürecinin başlamasıyla birlikte tüm dünyada sağlıktan ekonomiye, turizmden spora kadar neredeyse bütün sektör ve alanlar olumsuz bir şekilde etkilenmiştir. Dolayısıyla eğitim hayatı da elbette ki salgın nedeniyle sıkıntılı bir sürece girmiştir. Ekonomisi ve eğitim alt yapısı güçlü ülkeler eğitim hayatının aksamaması, gerilememesi ve durmaması için gerekli tedbirleri hızlı bir şekilde gerçekleştirmiş, başlangıçta bu sürece hazırlıksızlığın verdiği tecrübesizlik bir soru işareti gibi görünse de sonuçta örgün olarak durdurulmuş olan eğitim hayatı teknolojiyen faydalanarak uzaktan eğitim sürecine geçilerek devam etmiştir.

Ülkemizde pandemi sürecinin başlaması ile birlikte üniversiteler bazında değerlendirmek gerekirse; Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) tarafından 16 Mart 2020 tarihinde 3 haftalığına kapandığı ve ardından 26 Mart 2020 tarihinde 2019-2020 eğitim-öğretim yılı bahar yarıyılında örgün öğretimde ders yapılmayacağı ve tüm üniversitelerde uzaktan eğitime devam edileceği açıklanmıştır (YÖK, 2020). Böylelikle ülkemizde eğitim hayatı uzaktan eğitim şeklinde başlamış ve günümüze kadar da devam etmiştir.

Pandemi nedeniyle öğrenciler tarafından hızlı bir şekilde adaptasyon ve uygulama gerektiren uzaktan eğitim sistemi endişe yaratmış olsa da, sosyal bir varlık olan insan teknolojiyen de faydalanarak ister çevresiyle etkileşimi ve iletişimi ister eğitim sürecinde dersler de başarı ve mezun olma isteği gibi nedenlerden dolayı sürece uyum sağlandığı görülmektedir. Öğrencilerle birlikte akademisyenlerin de özellikle bireysel olarak zorluk çektikleri durum ve konular olsa da sonunda onlar da sisteme uyum sağlamış bulunmaktadır. Dolayısıyla 2020 yılı Mart ayından günümüze kadar üniversitelerde uzaktan eğitim sistemi ile ders anlatılmaktadır.

Uzaktan eğitim sürecinin başlamasıyla birlikte öğrenciler, yaşlarına göre günün belirli saatlerinde yaşadıkları haneden dışarı çıkmakta ve gerekli olan haller dışında seyahat edememektedir. Dolayısıyla öğrenciler okullarına da gelememektedir. Okula gelemeyen öğrencilerin çevresiyle olan etkileşimi yalnızca teknolojinin, kendilerine, imkânları dâhilinde sunduğu, araç ve gereçlerle gerçekleştirmekten dolayı birçok sosyal, eğitim, spor vb. faaliyetlerden uzaklaşmalarına neden olmuştur. Uzaktan eğitim süreciyle oluşan bu faaliyetlerden uzaklaşma aynı zamanda duygusal olarak da bir uzaklaşma

düşüncesi oluşturabileceği nedeniyle okullarına olan bağlılıklarında azalıp azalmayacağı hususu çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

Yukarıda bahsedilen ifadeler neticesinde bu çalışmada, Giresun ili Keşap ilçesinde Giresun Üniversitesi bünyesinde bulunan Turizm Fakültesi, Keşap Meslek Yüksekokulu ve Dereli Meslek Yüksekokulu öğrencilerinin uzaktan eğitim sürecinin kendilerinde oluşturduğu kurumsal aidiyet düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Giresun ili Keşap ilçesinde Giresun Üniversitesi'ne bağlı olarak okuyan öğrencilere anket uygulanmıştır. Uygulamaya ilişkin veriler SPSS 22 programı ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan veriler yorumlanarak önerilerde bulunulmuştur.

### 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu kısmında araştırmaya ilişkin değişkenler kavramsal boyutta ele alınacak ve literatür taramasına uygun şekilde değerlendirilecektir.

#### 1.1. Covid-19

Bütün dünyayı hızla etkisi altına alan koronavirüs salgını, Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı (2020) resmi web sitesinde yer alan Covid-19 ile ilgili bilgilendirmeye göre; Yeni Koronavirüs Hastalığı (Covid-19), Aralık 2019'da Çin'in Vuhan kentinde öksürük, nefes darlığı, ateş gibi solunum yolu rahatsızlıkları artmış hastalar bir grup üzerinde yapılan araştırmalar neticesinde 13 Ocak 2020 tarihinde tanımlanmış bir virüstür. Salgın, hayvan pazarındaki vatandaşlar ve deniz ürünlerinde öncelikle tespit edilmiş ve ardından tüm ülkeye yayılmıştır. Daha sonrasında ise Çin'den başlayarak bütün ülkelere yayılmıştır. Covid-19 hem hayvanlarda hem de insanlarda görülebilecek ve hastalığa neden olabilen türde bir hastalıktır.

Koronavirüsler (CoV) çoğunlukla belirti olarak soğuk algınlığı düzeyinde görülerek RNA virüs familyasına bağlı olsa da yine aynı familya ait SARS-CoV ve MERS-CoV bu virüs türünün çok daha fazla olumsuz ve ölümcül etkilerinin olduğunu ispatlamıştır. Virüsün üzerinde yer alan uzantı şeklindeki çubukların bir taç görünümüne benzemesinden dolayı Latince "corona" olarak yer alan Türkçe karşılığı taç olan bu kelime ile birlikte kullanılarak koronavirüs olarak nitelendirilmiştir (WHO, 2020b; T.C. Sağlık Bakanlığı, 2020b).

Dünyanın her yerinde yaşanan Covid-19 salgını insanların somut yaşamlarını etkilemede olduğu gibi düşüncelerini ve duygularını da oldukça fazla seviyede olumsuz etkilemiştir. Buradan hareketle bilimi ve bilimsel düşünceleri de aşırı miktarda etkilediği görülmektedir. Alanımızı da yakından ilgilendirmesinden hareketle, Çelik ve Nalçacıgil, (2020) yaptıkları çalışmada; Covid-19 hastalığının başlamasından itibaren sosyal ve ekonomik hayatımızda olduğu gibi Yönetim ve Organizasyon düşüncesinin de değiştiğini belirtmektedir.

Covid-19 salgını nedeniyle hemen her sektörde işletmeler kapatılmış ve fiziksel olarak iş ve/veya sosyal amaçlarla bir araya gelmeler, toplantılar, görüşmeler vb. eylemler sonlandırılmış böylelikle bütün toplantı, sempozyum, kongre ve bu tür faaliyetler ile eğitim-öğretim hayatı da online şekilde yapılmaktadır. Ülkemizde



de üniversiteler dersler ve sınavları uzaktan eğitim modelinde vermeye başlamış ve bu haliyle de devam etmektedir.

## 1.2. Uzaktan Eğitim

Hem bireysel hem de toplumsal gelişmenin temel ögesi eğitimidir. Gelişmiş ülkelerin güçlü ekonomi, verimli sağlık hizmetleri, başarılı bir eğitim sistemi gibi iyi seviyede yorumlanan bütün alanların özünde eğitim kavramı yatmaktadır. Albert Einstein'ın dile getirdiği "Bir ülkenin geleceği, o ülkenin insanların göreceği eğitime bağlıdır" sözünden de anlaşılacağı üzere bilgi çağında yaşadığımızı da göz önünde bulundurarak eğitimin bu noktada da ne kadar önemli olduğu gerçeğini göz ardı etmemek gerekmektedir.

Genel olarak eğitim alan öğrenci ile eğitimi veren öğreticinin fiziksel olarak farklı yerlerde olarak gerçekleştirdikleri eğitim uzaktan eğitim olarak ifade edilmektedir. Ülkemizde ilk uzaktan eğitim uygulaması 1950 yılında mektup ile öğretim şeklinde gerçekleştirilmiştir (İşman, 2005). Sonraki dönemlerde ise 2547 sayılı Yükseköğretim yasası ile birlikte Anadolu Üniversitesi'nde 1982 yılında Açık Öğretim Fakültesi yaklaşık 500 bin öğrenci alarak uzaktan eğitime başlamıştır. Daha sonrasında ise Atatürk Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi de Açık Öğretim Fakülteleri açarak örgün öğretim ile beraber uzaktan eğitim de yapmaya başlamışlardır.

Newby, Stepich, Lehman ve Russell (2006)'e göre uzaktan eğitim, gelişen internet teknolojileri ve bilgisayarların desteği ile eğitim ve derslerin web tabanlı bir şekilde öğrencilere aktarılması olarak tanımlanmaktadır. Teknolojinin, yaşanan hızlı gelişmeler neticesinde özellikle Covid-19 döneminde ne kadar faydalı ve çözüm odaklı olduğu gerçeği tüm dünyada yaşanmaktadır. Salgın sürecinde toplu yapılması planlanan tüm faaliyetler iptal edilmiş yalnızca online olarak gerçekleşmektedir. Her alanda olduğu gibi üniversitelerde eğitim hayatı, dersler ve sınavlar da uzaktan eğitimle yapılmaktadır.

Web kaynakları ve posta üzerinden iletişimin sağlanmasını gerçekleştiren yollar üzerinden bilgisayar, telefon, televizyon, radyo, video, mektup, intranet ve internet vb. araçlarla yapılan; eğitimi alan öğrenci ve veren öğreticilerin fiziksel olarak aynı yerde bulunmamalarına rağmen senkron (eş zamanlı) ya da asenkron (eş zamansız) şeklinde eğitim faaliyetlerini kısmi veya tamamının yapıldığı eğitim-öğretim faaliyetlerinin bütünü uzaktan eğitim olarak ifade edilmektedir (Toprakçı ve Ersoy, 2008).

### 1.2.1. Transaksiyonel Uzaklık Kuramı

Uzaktan eğitim kavramının kuramsal altyapısı, ilgili kuramlardan biri olan Transaksiyonel Uzaklık Kuramı'na dayanmaktadır. Michael G. Moore tarafından geliştirilen transaksiyonel uzaklık kuramı, Moore'un 1960-1990 yılları arasında uzaktan eğitimle ilgili sorunlara çare bulma çabası içinde bulunarak uzaktan eğitim sürecinin yürütülmesinde ikaz eksikliğinden kaynaklı olarak öğrenmenin engellendiğini düşündüğünü ifade etmektedir. Ortaya koyduğu çalışmalarla uzaktan eğitimin tanınmasını ve tanımlanmasının yapılmasını, türlü öğeler içinden ayrımının yapılmasını ve öğretim kavramının farklı şekillerde de gerçekleştirilebileceğinin ortaya çıkarılmasını sağlamıştır (Horzum, 2010).

Moore, transaksiyonel uzaklık kuramını iki alt boyutun bir araya gelerek meydana gelen bir değişken olduğunu belirtmektedir. Bu alt boyutların birincisi öğretici-öğrenci ve öğrenci-öğrenci arasındaki karşılıklı iletişim ve etkileşimi sağlayan diyalog boyutu, ikincisi ise öğrenci-içerik ve öğrenci-arayüz etkileşiminde derslerin içeriği ve uygulamasında öğrencilerin kişisel taleplerini yerine getirebilecek etkenleri bir arada olmasını sağlayacak olan yapı boyutudur. Uzaktan eğitim sistemi konusuyla ilgili olarak araştırmacılar birçok kurama çalışmalarını dayandırmışlardır. Gökmen, Duman ve Horzum (2016), uzaktan eğitimde kuramlar, değişimler ve yeni yönelimler adlı çalışmalarında uzaktan eğitimin ortaya atıldığı ilk zamanlarda bağımsız çalışma ve özerklik kuramı, endüstrileşme kuramı ve iletişim ve etkileşim kuramının yaygın olarak odaklanılan çalışmaların gerçekleştiğini dile getirmektedir. Sonraki süreçlerde ise teknolojik tüm gelişmeler ve eğitim hayatında yaşanan değişim ve gelişmelerden dolayı farklı kuramların ortaya çıktığını belirtmektedir. Uzaktan eğitim sürecinde var olan tüm parametreler sorgulanmaya başlamış durumda olmasının sonucunda Moore, uzaktan eğitimde uzaklık kavramına odaklanmış ve transaksiyonel uzaklık kuramını ortaya koyarak günümüze kadar da devam eden araştırmalar yapılmasında öncülük etmiştir. Bu çalışmada da var olan kuramlar içerisinde hem araştırmacının sorularına hem de çözümüne en uygun kuramın "transaksiyonel uzaklık kuramı" olduğu sonucuna varılmıştır.

### 1.3. Kurumsal Aidiyet

Çalışanların, kendisini kurumla özdeşleştirme ve faaliyetlere isteyerek aktif bir şekilde katılma olarak tanımlanmaktadır (Nongo ve Ikyanyon, 2012). İşgörenlerin görev yaptıkları işletmelerine dair duyduğu psikolojik bağ şeklinde ifade edilen kurumsal aidiyet, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme şeklinde üç aşamadan meydana gelmektedir (Balay, 2000). Uyum, kişinin yeni başladığı süreçte kurumla kurmaya başladığı bağını ve böylelikle özdeşleşme aşamasına geçildiğini, kurumunda yerine getirdiği işleri ve sergilediği davranışları benimsemesi ve sonrasında davranışlarını kurumun kültürüne göre adapte etmesini ifade etmektedir (Öztop, 2014).

Aidiyet duygusu bireylerin yaşadıkları aile, çalıştıkları işletme ve okudukları kurumlar gibi birçok yapıya karşı özdeşleşme ve bağlılık seviyelerini ifade etmektedir. Hangi yapıda olursa olsun kaliteyi ve başarıyı elde etmenin önemli etkenlerinden biri de bireyin o yapıya olan aidiyet duygusuyla çok ilişkilidir. Konumuzun bileşenlerinden dolayı eğitim hayatında üniversite öğrencilerinin kurumlarına olan aidiyet duygularının, özellikle Covid-19 döneminde ne şekilde etkilendiğini veya değiştiğini ortaya konmak istenmesi bu sebepten dolayıdır.

Eğitim sürecinde öğrencinin ve kurumun başarısında öğrencilerin okullarını benimsemeleri, akademisyenlerin alanlarında yetkinlik düzeyleri ve yine öğrencilerin kendilerini üniversitenin bir parçası olarak kabullenmesi ve kuruma karşı duydukları aidiyet duyguları önemli rol oynamaktadır. Başarının yanında mutluluk duygusunu yaşama, sorumluluk üstlenme, kariyer planlama ve akademik başarıyı da beraberinde getirmektedir. Bu başarının yakalanmasında kurumun da, öğrencilerin aidiyet duygusunun oluşması ve artması için eğitim, kültürel ve sosyal açıdan destek vermesi ile olmaktadır. Bu destek neticesinde

kurumun öğrenciyi düşünerek ve önemseyerek kararlar alması sonucu ortaya çıkmaktadır ve böylelikle öğrencilerin okuluna ait aidiyet duygularına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır (Kasalak ve Özcan, 2021).

Goodenow (1993)'a göre öğrencinin okul aidiyet duygusu; öğrencinin hem okul içinde hem de okul dışında diğer öğrencilerce kabullenilmesi, saygı gösterilmesi ve aralarına girmesine izin verilmesi olarak tanımlanmaktadır. Tanımdan hareketle, birçok etkenin aidiyet duygusunu etkilediği sonucu elde edilmektedir. Arslan ve Duru (2017) çalışmalarında, öğrencilerin özünü okula ait bir parça olduğunu ve okul tarafından önemli olduğunu düşünmesi olarak ifade etmektedir. Hitch, Pepin ve Stagnitti (2014)'ye göre aidiyet duygusu, farklı yer, zaman, kültür ve toplumlarla irtibatlı halde olmak ve bu noktada yerine getirilen görevin yapıldığı yer şeklinde tanımlanmaktadır. Pichon (2016) ise aidiyet duygusunu öğrencilerin okuldaki arkadaşları arasında olan ilişkilerine dayandırmakta ve düzeyinin az olması halinde yalnızlık çekmesi, başarısız olabilmesi, aidiyet duygusunun azalması ve hatta okulu terk etmesi gibi durumlarla sonuçlanabileceğini ifade etmektedir.

### 1.3.1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Aidiyet kavramının kuramsal altyapısı, Allen ve Meyer'in geliştirdiği Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı'na dayanmaktadır. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç temel ögeye dayandığını belirtmektedir. Bu ögeler; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

Duygusal bağlılık, bireyin örgütüne duygusal olarak bağlanması, örgütsel etkenleri benimsemesi ve onlarla özdeşleşmesi anlamına gelmektedir. Bu bağlılık boyutu tutumsallığa dayanmakta ve bağlılık yöneltmesinin neticesinden ortaya çıkmaktadır. Bu yöneltme kişilerin davranış ve tutumları arasındaki uyumluluğun sağlanmasını ve sürmesini sağlamaktadır (Siegel ve Siyase, 1997). Devam bağımlılığı, Becker (1960)'in yan bahis teorisinden hareketle ortaya çıkmıştır. Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılmaktadır. Bu bağlılık boyutu bağlı bulunulan örgütten ayrılma halinde birey için nelere mal olacağını bilincinde olmasını ifade etmektedir (Chen ve Francesco, 2003). Bundan dolayı da bireyler örgüte verdiği emek, orada elde edeceği kariyer ve oradan sağladığı faydaları yüksek seviyede değerlendiriyor ise devam bağımlılığı ortaya çıkmakta ve kişi orada kalmayı istemese dahi kalmaya devam etmektedir (Gül, 2002).

Weiner (1982) tarafından geliştirilen normatif diğer adıyla ahlaki boyutunun da duygusal ve devam bağımlılığına eklenmesi ile üç boyuta sahip örgütsel bağlılık yaklaşımı oluşmuştur. Normatif bağlılık, çalışan tarafından örgüte bağlı olma eyleminin bir görev olarak addetmesini ifade etmekte ve örgüte olan bağlılığın doğru olan bir davranış olduğu düşüncesinden kaynaklı olarak diğer boyutlardan farklılaşmaktadır. Örgütte kalmanın bir sorumluluk olarak görüldüğünü anlatmakta ve örgütün parçası olmaya devam etme konusundaki duygulardan esinlenmektedir (Gül, 2002). Bu çalışmada da var olan kuram ve yaklaşımlar içerisinde hem araştırmanın sorularına hem de çözümüne en uygun yaklaşımın "örgütsel bağlılık yaklaşımı" olduğu sonucuna varılmıştır.

## 2. YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı, Covid-19 döneminde yapılan uzaktan eğitimin kurumsal aidiyet üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Çalışmanın örnekleme Giresun iline bağlı Keşap ilçesinde bulunan Giresun Üniversitesi'ne bağlı Turizm Fakültesi, Keşap Meslek Yüksekokulu ve Dereli Meslek Yüksekokulu birimi öğrencilerinden seçilmiştir. Bu çalışmanın evreni, 885 öğrenci olarak belirlenmiştir. Veri toplama aşamasında, araştırmanın kısıtlar da dikkate alınarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda kolayda örneklem uygulaması ile Turizm Fakültesi'nden "60", Keşap Meslek Yüksekokulu'ndan "265" ve Dereli Meslek Yüksekokulu'ndan "162" öğrencinin katılımı ile toplamda "487" öğrenciye ulaşılmıştır. Bu çerçevede belirlenen üç üniversite biriminden veri toplamak üzere gerekli izinler alınmış ve söz konusu üniversitede okuyan öğrencilere anket formunu doldurmaya gönüllü olarak kabul eden toplam 487 öğrenci, örnekleme dâhil edilmiştir. 800 adet anket formu öğrencilere e-posta ve WhatsApp uygulaması üzerinden gönderilmiş ve geri dönüşü olan 487 adet anket formundan hatalı ve düzgün doldurulmamış olanlar çıkartılarak kalan 461 adet anket formundan elde edilen verilerle analizler gerçekleştirilmiştir. Bu sayı, düzgün bir şekilde cevaplamayan ve/veya çok sayıda eksik veri içerdiği için örneklem kapsamına alınmayan anket formlarının elenmesinden sonra elde edilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, algılanan uzaktan eğitimi ölçmek için ifadeler, ikinci bölümde, örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek için ifadeler, üçüncü bölümde ise demografik bilgilere dair sorular bulunmaktadır.

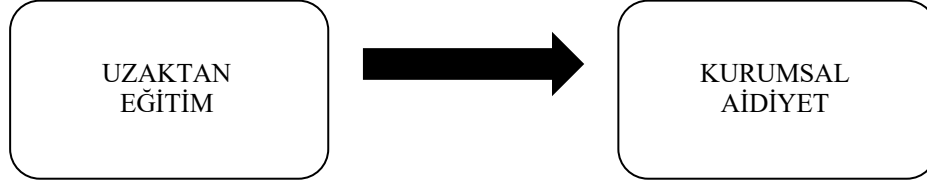
Hazırlanan anket formunun birinci kısmında uzaktan eğitim algısını ölçmek için Yıldırım vd. (2014) tarafından geliştirilen ve orijinali Türkçe olan "Uzaktan Eğitime Yönelik Görüşler Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 18 madde ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; *kişisel uygunluk, etkililik, öğreticilik ve yatkınlık* olarak adlandırılmıştır. Ardından ikinci kısmında kurumsal aidiyet düzeyini ölçmek için de Meyer ve Allen (1993) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Wasti (2000) tarafından yapılan "Örgütsel Bağlılık" ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 22 madde ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; *duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık* olarak adlandırılmıştır. Üçüncü kısımda ise katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, okuduğunuz okul, kaçınıcı sınıftasınız gibi demografik özelliklerini ölçmeye yarayan sorular yer almaktadır. Anket formunda kullanılan her iki ölçekte de yer alan ifadeler 1'den (kesinlikle katılmıyorum) 5'e (kesinlikle katılıyorum) uzanan 5 noktalı likert tipi tepki skalası kullanılmıştır.

Ölçeklerden elde edilen veriler, SPSS 22 programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliklerine kanıt sağlamak üzere keşfedici faktör analizi ve güvenilirliklerine kanıt sağlamak amacı ile güvenilirlik analizi (Cronbach's Alpha Yöntemi) uygulanmıştır.

### 2.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın temel sorusu; uzaktan eğitim algısının örgütsel bağlılık düzeyine etkisi bulunmakta mıdır? Şeklindedir. Yapılan çalışmaya yönelik literatür bilgileri doğrultusunda oluşturulan model aşağıda yer almaktadır.

Şekil.1: Araştırma Modeli



Şekil 1'de verilen araştırma modeli çerçevesinde test edilecek hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

H<sub>1</sub>: Uzaktan eğitim algısının kurumsal aidiyet üzerinde etkisi vardır.

### 3. BULGULAR

Araştırmada demografik özellikler ile ilgili bulgulara bakıldığında, araştırmaya katılanların %55,5'inin kadın, %44,5'inin erkek öğrenci olduğu görülmektedir. Yaşa göre dağılımda ise katılımcıların büyük çoğunluğu (%87,2) 17-24 yaş aralığındadır. Buradan hareketle, araştırmaya kız öğrencilerin ağırlığı oluşturduğu ve örneklemin genç öğrencilerden oluştuğu söylenebilmektedir. Öğrencilerin medeni durumları incelendiğinde oldukça büyük bir çoğunluğunun (95,4) bekâr olduğu görülmüştür. Öğrencilerin okuduğu üniversite birimlerine bakıldığında %53,1 (245)'i Keşap M.Y.O.'da, %35,1 (162)'i Dereli M.Y.O.'da ve %11,7 (54)'si de Turizm Fakültesi'nde okuduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan öğrencilerin kaçınıcı sınıfta okuduklarına bakıldığında ise %50,3 (232)'ünün 1. Sınıfta okuduğu belirlenmiştir.

Tablo.1: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha
KURUMSAL AİDİYET	,796
UZAKTAN EĞİTİM	,935

Ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo-1.'de özetlenmektedir. Katsayılara bakıldığında ölçek maddelerinin iç tutarlılıklarının analizini ifade eden Cronbach's Alpha değerinin kurumsal aidiyet ölçeği için 0,796 ve uzaktan eğitim ölçeği için 0,935 olarak hesaplanmıştır. Tabloda yer alan değerler kurumsal aidiyet ölçeği ve uzaktan eğitim ölçeği için güvenilir kabul edilebilecek durumda olduğunu belirtmektedir.

Kurumsal aidiyet ölçeğinin yapı geçerliliğine ispatlamak üzere yapılan keşfedici faktör analizi sonuçları Tablo.2'de özetlenmektedir. KMO örneklem yeterliliği

değeri (0,944) ve Bartlett's küresellik testi ( $\chi^2=619,052$ ;  $P<,001$ ) verilerin faktör analizine uygunluğunun ispatını ortaya koymaktadır.

**Tablo.2:** Kurumsal Aidiyet Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü	0,944
Açıklanan Varyans (%)	63,99
Bartlett's Küresellik Testi: Ki-Kare İstatistiği ( $p$ -değeri)	619,052 (0,001)

Faktör analizi sonucunda kurumsal aidiyet algısını gösteren tek faktörlü bir yapının geçerliliğini ispatlamıştır. Bu faktör toplam varyansın %63,990'nı açıklamaktadır. Faktör yükleri kontrol edildiğinde, bu yüklerin en düşük 0,508 ve en yüksek 0,820 arası değerler olduğu görülmektedir. Faktör analizi uygulanırken, faktör yüklerinin 0,45 ya da daha fazla olması, tercih etmek için uygun bir kriter olarak ifade edilmekte ve uygulamasında 0,30 değeri de kabul gören bir değerdir şeklinde belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2009:124). Bahsedilen değerler, ölçeğin yapı geçerliliğini ispat ettiğine yönelik yorumlanmaktadır. Ayrıca, yapının KMO kriteri 0.90-1.00 arası mükemmel, 0.80-0.89 arası çok iyi, 0.70-0.79 arası iyi, 0.60-0.69 arası orta, 0.50-0.59 arası zayıf ve 0.50 altına düştüğünde ise kabul edilmez şeklindedir (Akgül ve Çevik, 2003:428). KMO örneklem yeterlilik kriteri (0,944) ve Bartlett's Küresellik test sonuçları ( $P<0,001$ ) verilerin faktör analizine uygunluğuna ispat niteliği taşımaktadır.

Bu analiz neticesinde, öz değeri (eigenvalues) 1'in üstünde 3 birleşen bulunmuştur. Birleşenler sırasıyla 1.'si %45,15'ini, 2.'si %8,26'sını, 3.'sü ise %10,57'sini açıklamaktadır. Toplamında ise kurumsal aidiyet ölçeği, ölçmeye çalışılan özelliğin %63,99'unu açıklamaktadır. Literatürde yer alan birçok kaynak kümülatif varyansın %50 değerinin daha altında olmaması gerektiğini ifade etmektedir.

Uzaktan eğitim ölçeğinin yapı geçerliliğine ispatlamak üzere yapılan keşfedici faktör analizi sonuçları Tablo.3'de özetlenmektedir. KMO örneklem yeterliliği değeri (0,927) ve Bartlett's küresellik testi ( $\chi^2=649,392$ ;  $P<,001$ ) dataaların faktör analizine uygun olduğuna ispat sağlamaktadır.

**Tablo.3:** Uzaktan Eğitim Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü	0,927
Açıklanan Varyans (%)	80,62
Bartlett's Küresellik Testi: Ki-Kare İstatistiği ( $p$ -değeri)	649,392 (0,001)

Uygulanan keşfedici faktör analizi sonucunda tüm ölçekler için orijinal faktör yapısı ile tutarlı olacak şekilde tek boyutlu yapıların geçerliliğine kanıt sağlanmıştır. Uzaktan eğitim algısı ölçeği için uygulanan keşfedici faktör analizi sırasında düşük faktör yükleri nedeniyle 12. ve 15. sorular ölçekten çıkarılmıştır.

Geriye kalan maddelerle bulunan tek faktörlü yapı, varyans toplamının %80,62'sini ifade etmektedir. KMO örneklem yeterliliği değeri (0,927) ve Bartlett's küresellik testi ( $\chi^2=946,392$ ;  $p$ -değeri<,001) verilerin faktör analizine uygun olduğuna ispat niteliği taşımaktadır. Bu faktöre yüklenen maddelerin faktör yükleri 0,761 ile 0,947 arasında değişirken bu faktör toplam varyansın %80,62'sini açıklamaktadır. Bu bulgular ışığında uzaktan eğitim algısı ölçeği için de yapı geçerliliğini de kanıtladığı ifade edilebilmektedir.

Bu analiz neticesinde, öz değeri (eigenvalues) 1'in üstünde 4 birleşen bulunmuştur. Birleşenler sırasıyla 1.'si %53,34'ünü, 2.'si %14,37'sini, 3.'sü %8,57'sini ve 4.'sü ise %4,33'ünü açıklamaktadır. Toplamında ise uzaktan eğitim ölçeği, ölçmeye çalışılan özelliğin %80,62'sini açıklamaktadır.

Ayrıca çalışmada ön bilgiler edinmek amacıyla değişkenlerin tanımsal istatistiklerine ve değişkenler arası ilişkileri gösteren Pearson Korelasyon katsayılarına yer verilmiştir.

**Tablo.4:** Kurumsal Aidiyet ve Uzaktan Eğitim Algısı Boyutlarına İlişkin Tanımsal İstatistikler

Boyut	N	En Küçük	En Büyük	Ortalama	Standart Sapma
Kurumsal Aidiyet	461	1,00	5,00	3,3223	,79701
Uzaktan Eğitim Algısı	461	1,00	5,00	2,5917	,62214

**Tablo.5:** Kurumsal Aidiyet, Uzaktan Eğitim Algısı ve Demografik Özellikler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

	KA	UEA	Yaş	Cinsiyet	Medeni D.	Okul	Sınıf
KA	1						
UEA	-,165**	1					
Yaş	,068	,243**	1				
Cinsiyet	-,121**	,181**	,040	1			
Medeni D.	,033	-,150**	-,484**	-,035	1		
Okul	,006	,089	,084	,032	-,110*	1	
Sınıf	-,091	,230**	,144**	,044	-,090	-,203**	1

\* ve \*\* sırasıyla 0,05 ve 0,01 düzeyinde anlamlılıklarını göstermektedir.

Tablo 4'de algılanan uzaktan eğitim ve kurumsal aidiyet düzeyi değişkenlerine ait ortalama ve standart sapma değerleri ile Tablo 5'de korelasyon değerleri yer almaktadır. Buna göre, algılanan kurumsal aidiyet 3,322 ile uzaktan eğitim algısı 2,591 ortalama değer almıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişki durumunu

ortaya koymak adına uygulanan korelasyon analizi sonuçlarına göre algılanan uzaktan eğitim ile kurumsal aidiyet düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $r=-,165$ ;  $p<0,01$ ). Bu sonuçlar dikkate alındığında, algılanan uzaktan eğitim arttıkça kurumsal aidiyet azalmaktadır.

Çalışmanın hipotezi (uzaktan eğitim algısının kurumsal aidiyet üzerinde etkisi vardır)'ni test etmek için basit regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo.6'da elde edilen bulgular sunulmuştur. Tablo.6'da Model, örneklem bütünü olarak öğrencilerin kurumsal aidiyet üzerinde uzaktan eğitim algısı etkisinin test sonuçları özetlenmektedir. Buna göre modelin bütünsel olarak anlamlı olduğu ( $F=12,77$ ;  $p\text{-değeri}<,05$ ) görülmektedir. Bulgular uzaktan eğitim algısının kurumsal aidiyet üzerinde ( $\beta=-,165$ ;  $p\text{-değeri}<,05$ ) anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo.6:** Uzaktan Eğitim Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	( $\beta$ )	t	P	R	R <sup>2</sup>	F	p
Uzaktan Eğitim	Kurumsal Aidiyet	3,869	0,157	,165	24,611	0,00	,165	,027	12,77	,005

Bağımlı Değişken: Kurumsal Aidiyet, \* $P<0,05$

Uzaktan eğitim algısının kurumsal aidiyet üzerindeki etkilerini test etmek üzere oluşturulan Modelde regresyon modeli bütünsel olarak anlamlıdır ( $F=12,77$ ;  $p\text{-değeri}<,05$ ).

Elde edilen bu bulgular, “öğrencilerin kurumsal aidiyetleri üzerinde uzaktan eğitim algısının etkisi pozitif yönlü olacaktır” şeklindeki çalışma hipotezini destekler niteliktedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Covid-19 döneminde üniversite öğrencilerine yönelik, uzaktan eğitim algısının kurumsal aidiyet üzerindeki etkisi incelenmiştir. Uzaktan eğitim algısı ile kurumsal aidiyet arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buradan hareketle araştırmanın örnekleme açısından bakıldığında uzaktan eğitim algısı arttıkça kurumsal aidiyet düzeyi azalmaktadır. Ayrıca araştırmanın temel hipotezini (uzaktan eğitim algısının kurumsal aidiyet üzerinde etkisi vardır) ölçmek için uygulanan regresyon analizi sonuçlarına göre de, uzaktan eğitim algısının kurumsal aidiyet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Uzaktan eğitim algısı ile kurumsal aidiyet arasında negatif yönlü bir ilişki bulunması beklenen bir sonuçtur. Dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgını döneminde, özel ve kamu sektörlerinde faaliyet gösteren kurum, kuruluş ve işletmelerin kapatılmasından dolayı eğitim de uzaktan yapılmaya başlanmıştır. Dolayısıyla üniversite öğrencileri derslerini uzaktan almışlar okulları, eğitim çevresi ve sosyal çevresi ile fiziksel olarak ayrı kalmışlardır. Bundan dolayı salgın döneminin tabiri yerinde ise eve hapsolmanın, olumsuz birtakım psikolojik etkilerinin ortaya çıkması okul ve çevresi ile bağların giderek



kopması olasıdır. Ne yazık ki literatürde Covid-19 döneminde verilen uzaktan eğitim ve bunun etkilerine dair çalışma bulunmamaktadır.

Çalışmanın kısıtları noktasından bakıldığında; bu çalışma Giresun ili Keşap ilçe sınırlarında yer alan Giresun Üniversitesi'ne bağlı birimlerde okuyan üniversite öğrencilerine uygulanmıştır. Bundan dolayı da sonuçlar ile ilgili genelleme yapılamamıştır. Çalışma Giresun Üniversitesi'nin farklı birimlerine, farklı şehirler ve bölgelerde yer alan üniversite öğrencilerine, ayrıca farklı sektör ve alanlarda uzaktan çalışma ile kurumsal aidiyet konularına dair yapılabilir. Ayrıca değişkenlere aracı bir değişken daha eklenerek farklı çalışmalar yapılabilir.

Çalışmada yer alan uzaktan eğitim, kurumsal aidiyet ile incelenemediği gibi örgütsel vatandaşlık, kişi-örgüt uyumu gibi konularla da incelenebilir. Eğitim sektörü ve üniversite öğrencilerine yönelik yapılan bu çalışma iş sektörüne uyarlanarak uzaktan çalışma ile de diğer konular incelenebilir.

Son olarak, literatürde, Covid-19 dönemine dair, uzaktan eğitim ve kurumsal aidiyet ile ilgili yapılmış çalışma olmaması bir eksiklik olarak görülmektedir. Bundan dolayı, bu çalışma literatürdeki bir boşluğu dolduracağı ve ileride bu konularda yapılması düşünülen çalışmalara da örnek teşkil ederek katkı sunacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*. Emek Ofset LTD. ŞTİ., Ankara.
- Arslan, G. ve Duru, E. (2017). Initial development and validation of the School Belongingness Scale. *Child Indicators Research*, 10 (4), 1043-1058.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Becker, H. S. (1960). "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, Cilt 66, ss.32-42.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. 10. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- Chen, Z. X. ve Francesco, A. M. (2003), "The Relationship Between The Three Components Of Commitment and Employee Performance in China", *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 62, Issue: 3, 490-516.
- Çelik, A. ve Nalçacıgil, E. (2020). Management And Organization Thought After Corona (Covid-19). 4. International Conference on Covid-19 Studies. 21-23 June Ankara, Turkey.
- Goodenow, C. (1993). The psychological sense of school membership among adolescents: Scale development and educational correlates. *Psychology in the Schools*, 30(1), 79-90.
- Gökmen, Ö. F., Duman, İ. ve Horzum, M. B. (2016). Uzaktan eğitimde kuramlar, değişimler ve yeni yönelimler. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 29-51.
- Gül, Hasan. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-56.
- Hitch D, Pepin G. ve Stagnitti, K (2014). The evolution of doing, being, becoming, and belonging. *Occupational Therapy in Health Care*, 28(3), 231-246.

- Horzum, M. (2010). Uzaktan eğitimde uzaklığın boyutları ve tasarımı: coğrafi uzaklığa karşın transaksyonel (psikolojik ve iletişimsel) uzaklığın azaltılması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (20), 95-118.
- İşman, A. (2005). *Uzaktan Eğitim*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kasalak, G. ve Özcan, M. (2021). Öğretmen Adaylarının Öğrenim Gördükleri Üniversiteye İlişkin Aidiyet Düzeyleri. *Başkent University Journal of Education*, 8(1), 184-195.
- Nongo, E. S. ve Ikyanyon, D. N. (2012). "The Influence Of Corporate Culture On Employee Commitment To The Organization", *International Journal Of Business And Management*, 7(22): 21-40.
- Newby, Stepich, Lehman ve Russell, (2006). *Educational Technology for Teaching and Learning*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Merrill Prentice Hall.
- Öztop, S. (2014). Kurumsal Aidiyet Bilincinin Çalışanların Örgütsel Değişim Algısı Üzerinde Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 299-316.
- Pichon, H. W. (2016). Developing a sense of belonging in the classroom: community college students taking courses on a four-year college campus. *Community College Journal of Research and Practice*, 40(1), 47-59.
- Siegel, P.H. Ve Siyase, S. (1997): "An Analysis Of The Difference Between Organization Identification And Professional Commitment: A Study Of Certified Public Accountants", *Leadership & Organization Development Journal*, Cilt 18, Sayı 3, ss.149-165.
- TC Sağlık Bakanlığı (2020a). Covid-19 Nedir? Erişim tarihi: 08.12.2020 Erişim adresi: <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66300/covid-19-nedir-.html>
- T.C. Sağlık Bakanlığı. (2020b). COVID-19 (SARS-CoV-2 Enfeksiyonu) Rehberi. [https://covid19bilgi.saglik.gov.tr/depo/rehberler/COVID-19\\_Rehberi.pdf](https://covid19bilgi.saglik.gov.tr/depo/rehberler/COVID-19_Rehberi.pdf) (Erişim Tarihi: 02 Ocak 2021).
- Toprakçı, E. ve Ersoy, M. (2008). Uzaktan Öğretimde Öğretmen Roller, II. Uluslararası Bilgisayara ve Öğretim Teknolojileri Sempozyumu, Kuşadası, İzmir, Türkiye, 16-18 Nisan, s:1-10.
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 401410.
- Weiner, Y. (1982): "Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, Cilt 7, Sayı 3, ss.418-428.
- WHO (World Health Organizations) announces COVID-19 outbreak a pandemic. (2020a). Erişim tarihi: 05.12.2020 Erişim adresi: <http://www.euro.who.int/en/healthtopics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/news/news/2020/3/who-announcescovid-19-outbreak-a-pandemic>
- WHO. (2020b). Q&A on coronaviruses (COVID-19). <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/q-a-coronaviruses> (Erişim Tarihi: 3 Ocak 2021).
- Yıldırım, S., Yıldırım, G., Çelik, E. ve Karaman S. (2014). Uzaktan Eğitim Öğrencilerinin Uzaktan Eğitime Yönelik Görüşleri: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*. 3 (3), 365-370.
- YÖK (Yüksek Öğretim Kurumu), (2020). Koronavirüs (Covid-19) bilgilendirme notu: 1. Erişim tarihi: 05.12.2020 Erişim adresi: [https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2020/coronavirus\\_bilgilendirme\\_1.aspx](https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2020/coronavirus_bilgilendirme_1.aspx)

## COVID-19 SALGININDA PORTER'IN ELMAS MODELİ KAPSAMINDA DEVLET FAKTÖRÜ ÜZERİNE DÖNEMSEL BİR İNCELEME

Meltem ÖZBAY<sup>1</sup>  
Murat KOÇ<sup>2</sup>

### Özet

Çalışmada Covid- 19 salgını sürecinde ulusların rekabet avantajı sağlamaları noktasında Porter'ın Elmas modeli faktörlerinden devlet faktörü araştırılmış, Covid-19 salgını ile yapılan çalışmalar ve raporlar incelenerek içerik analizi yapılmıştır. Sınırların kapatıldığı, sokağa çıkma yasağının olduğu, karantina uygulamaları ile evlerde karantinaların uygulandığı bir dönemde önceden teknolojik alt yapılarına yatırım yapmış, eğitim sistemlerini teknolojik temellere oturtmuş, beşeri sermayesini eğitim ve bilim ile desteklemiş, acil durum ihtimallerine karşı kriz planı yapmış ve olası savaş senaryolarına karşı tıbbi malzeme stoğu yapmış ülkelerin salgının etkilerini daha kolay bertaraf ettikleri görülmüştür. Bu kapsamda salgının kontrol ve yönetim sürecinde Porter'ın Elmas Modeli çerçevesinde devlete atfettiği "itici güç" rolünden ziyade sürecin bizzat merkezinde olan ve "kilit" rolde bulunan bir devlet boyutunun var olduğu tespit edilmiştir. COVID-19 kriziyle daha iyi mücadele adına ademi merkeziyetçi yapılara, dikey ve yatay işbirliğini destekleyecek devlet otoritesine ihtiyaç duyulduğu görülmüştür (OECD, 2020). Çalışma kamu sektörünün dünyadaki durumu ve devletin salgın sürecindeki rolünün incelenmesi bakımından önem arz etmektedir. Devletin belirsiz koşulları göz önünde bulundurularak beşeri sermayeyi güçlendirme, mal ve faktör piyasalarının etkinliğini artırma, finansal piyasaları derinleştirme, teknolojik kapasiteleri artırma ve çeşitli inovatif yeniliklerde bulunma durumları gibi verimlilik artırıcı faaliyetler ile küresel rekabet gücünü arttırabildiği görülmektedir. Bu kapsamda Porter'ın modeli kapsamında dış faktör olarak nitelendirilen devlet faktörünün yeniden ele alınmasının ve modelin güncellenmesinin gerekliliği sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Covid-19, Porter'ın Elmas Modeli, Devlet.

## A PERIODICAL RESEARCH ON THE STATE FACTOR UNDER THE PORTER'S DIAMOND MODEL IN THE COVID-19 OUTBREAK

### Abstract

In the study, the public factor, one of the factors of the Porter's Diamond model, was investigated at the point of providing competitive advantage to nations during the Covid-19 epidemic process, and content analysis was made by examining the studies and reports with the Covid-19 outbreak. In a period when borders were closed, curfews, quarantines and quarantines were implemented in homes, previously invested in technological infrastructures, placed educational systems on technological foundations, supported human capital with education and science, made a crisis plan against possible war scenarios and It has been observed that countries that have stockpiled materials more easily overcome the effects of the epidemic. In this context, it has been determined that in the control and management process of the epidemic, there is a state dimension that is at the center of the process and has a "key" role rather than the "driving force" role attributed to the state within the framework of the Diamond Model by Porter. It has been found that decentralized structures and state authority to support vertical and horizontal cooperation are needed in order to better combat the COVID-19 crisis (OECD, 2020). The study is important in terms of examining the state of the public sector in the world and the role of the state in the epidemic process. Considering the uncertain conditions of the state, it is seen that it can increase global competitiveness with productivity-enhancing activities such as strengthening human capital, increasing the efficiency of goods and factor markets, deepening financial markets, increasing technological capacities and making various innovative innovations. In this context, it was concluded that the state factor, which is defined as an external factor within the scope of Porter's model, should be reconsidered and the model should be updated.

**Keywords:** Covid-19, Porter's Diamond Model, Public.

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi, Çağ Üniversitesi, [m.sirlibas@gmail.com](mailto:m.sirlibas@gmail.com)

<sup>2</sup> Doç. Dr. Çağ Üniversitesi, [muratkoc@cag.edu.tr](mailto:muratkoc@cag.edu.tr)

## GİRİŞ

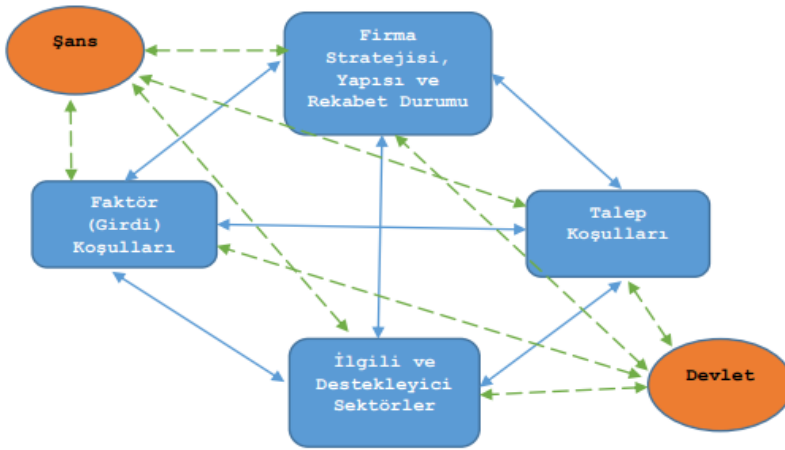
Covid-19 salgını salt bir sağlık sorunu olmanın ötesine geçerek, zorunlu kısıtlamalarla pandeminin etkisini en aza indirmek amacıyla ülkelerin devlet faktörünü yoğun olarak kullandığı bir dönem olarak değerlendirilmektedir. Devletler aldıkları seyahat kısıtlama kararları, sokağa çıkma sınırlamaları ve kapatılan sınır kapılarıyla sürecin yöneticisi konumunda olmuşlardır. Karantina tedbirleri nedeniyle uluslararası ticarette tedarik zinciri kopuklukları ve ticaretin neredeyse durma noktasına gelmesi küresel iktisadi faaliyetlerde bir kırılmayı beraberinde getirmiştir (Leslie vd., 2020). Bu kapsamda Michael Porter'ın Elmas Modelindeki devlet faktörü kapsamında alınan tedbirlerin incelenmesi çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Michael E. Porter'ın Elmas Modeli

Rekabet gücü; Dünya Ekonomik Forumu (WEF)'e göre, bir ülkenin sürdürülebilir bir büyüme sağlamasında; kurumlarının, politikalarının ve üretim faktörlerinin tamamını kapsayan verimlilik düzeyidir. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)'ye göre; serbest piyasa koşullarında ülkenin reel milli gelirini arttırmasıyla yabancı rekabet yapabilecek mal-hizmet üretme yeteneğidir. Uluslararası Kalkınma Yönetimi Enstitüsü (IMD)'ye göre ise genel refah artışına dönüşebilen piyasa başarısı olarak tanımlanmaktadır (Ovalı, 2014). Rekabet gücü ulusun en başarılı olduğu alanda, firmalar düzeyinde, endüstriler düzeyinde ve uluslararası düzeydeki rekabet ortamından etkilenmektedir. "Ulusların Rekabet Avantajı" adıyla 1990 yılında yazdığı kitapta Michael E. Porter, ülkelerin birbirine karşı nasıl rekabet avantajı sağladığını açıklamaya çalışmaktadır (Örgev & Şahinli, 2018). Ayrıca Michael Porter refah seviyesinin ana unsurunun verimlilik olduğunu belirterek rekabet gücü ve verimliliği birbiri ile örtüştürmektedir (Gökmenoğlu vd., 2012).

M. Porter, farklı özellikteki öncü sektörlerin bulunduğu seçili 10 ülke (ABD, Almanya, Japonya, Danimarka, İtalya, İsveç, İsviçre, Birleşik Krallık, Güney Kore ve Singapur) ve örnek olabilecek 100'den fazla endüstri yaptığı araştırma sonucu Elmas (Diamond) modelini geliştirmiştir (Porter, 1998:71).



**Kaynak:** Porter; 1998:127.

Ülke ve işletme temelli bu 4 faktör birbirleri ile bağlantılı ve etkileşimli olarak yerel sektörlerinde faaliyette bulunan işletmelerin uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü elde etmelerine neden olur. Bu nedenle ülkelerin belirli mal ve hizmetlerde uluslararası rekabet gücü kazanabilmeleri için bu 4 faktör göz önüne alınmalıdır. İşletmelerde bu faktörleri göz önüne alarak seçecekleri rekabet üstünlüğüne sahip ülkelerdeki uygun sektörlerde faaliyet göstererek uluslararası rekabet güçlerini arttırmaları bu teoremin temelidir.

Özer, (2012) Elmas modelinin ülkelerin sahip oldukları 4 temel faktörün bölünmez bir sistem olarak nasıl ilişkilendiği ve etkileşim içerisinde olduğunu açıklamaktadır ve aşağıdaki soruları yanıtlamaktadır:

Ülkelerin belirli bir endüstride başarılı olma nedenini,  
Bazı endüstrilerin diğerlerine nazaran daha rekabetçi olma nedenini,  
Başarılı firmaların sürekli yenilik yeteneği bulunan ülkelerde olma nedenini,  
Firmaların sürdürülebilir rekabette rekabetçi avantajın kaynağını keşfetme nedenini sorgulamıştır.

Özetle, elmas modeli, temel ve ilişkili faktörleri entegre etmeye dayanan bütünsel rekabet avantajlarına odaklanan kapsamlı bir analitik yöntemdir (Chung, 2016). Modelin faktörleri aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

#### **Faktör Koşulları**

Temel faktörler, doğada bulunan fiziksel faktörlerdir. Bunlar, coğrafi konumu, arazi yapısı su kaynağı, iklim, tarihi, kültürel ve doğal kaynakları temel alan faktörlerdir. Bu ilk grupta; hammadde, enerji ve bir ülkede var olan kaynaklar kastedilmektedir. Porter' e göre temel faktörleri oluşturmak kolaydır ancak gelişmiş faktörler rekabet avantajı için daha belirleyicidir ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Özdemir, 2019; Demirdöğen, 2018:58; Riasi, 2015:18; Porter, 1998).

### **Talep Koşulları**

Talep koşulları, sunulan mal ve hizmetlere olan talep şeklini ve çeşitliliğini ifade etmede kullanılmaktadır. Porter iç talebin büyüklüğündense iç talebin özelliklerin daha fazla öneme sahip olduğunu ifade etmektedir. Bir ülkede bir endüstri içerisindeki ürün ve hizmetlere olan talep koşulları, küresel düzeyde rekabeti yakalayabilmek için ülke içerisinde üretilen ürüne bilinçli ve yoğun bir talebin olması gerektiği vurgulanmaktadır. Porter, ülkelerin rekabet avantajında firmaların ürettikleri ürüne/hizmete olan yerel talebin güçlü ve bilinçli olmasının öneminden yola çıkarak talep şartları faktörünü açıklamıştır (Porter, 1990:78-84).

### **İlgili ve Destekleyici Endüstriler**

Porter'a göre, Elmas modelinde uluslararası rekabet avantajı sağlayan üçüncü faktör ilgili ve destekleyici ve aynı zamanda rekabet gücü olan endüstrilerin varlığıdır. İlgili ve destekleyici yan endüstrilerin, ulusun rekabet etmek istediği alanda olması, küresel rekabetin yakalanmasında en kilit noktalardan biridir. Raisi (2015)'e göre ilgili ve destekleyici endüstrilerden kasıt; araştırma kurumları, eğitim kurumları, meslek yüksek okulları, üniversiteler, iş geliştirme hizmet sağlayıcıları, teknoloji destekli kuruluşlar, distribütörler, tedarikçiler ve perakendeciler, banka ve borsa gibi finans organizasyonları, ulaşım sistemleri ve laboratuvar imkanlarıdır.

### **Firma Stratejisi Yapısı ve Rekabet**

Firmalar düzeyinde rekabet gücü ülke içi ve ülke dışındaki rakiplere göre daha düşük maliyetlerde aynı ya da daha kaliteli üretim sağlamaktan geçmektedir. Bu minvalde değişen taleplere göre ürünü geliştirme ve yeni ürün tasarlayabilme kabiliyetine sahip olunması şeklinde açıklanmaktadır (Aktan ve Vural, 2004). Firmaların strateji ve rekabet yapısı, ülkelerde işletmelerin nasıl oluşturulduğu, organize olduğu, yönetiminin nasıl olduğu ve ülke içi rekabet koşullarının nelerden etkilendiği konularındabilgi vermektedir (Porter, 1990:78). Küresel etkileşimler ülke politikası, döviz kurları, enflasyon gibi değişken değerlerle doğru orantılıdır.

### **Şans**

Yeni fırsat veya tehdit olması bakımından şans faktörü Porter'ın modelinin önemli bir dışsal bileşeni sayılmaktadır. Porter (1998)'e göre Şans faktörü, rekabet ortamını, piyasayı ve sektörleri etkileyip kontrol edilemeyen olaylardır. Kötü şans faktörü veya olumsuz durumlara örnek olarak salgınlar, savaşlar, doğal afetler, vb. verilebilmektedir. Küresel rekabettebelirleyici olabilen fırsatlar ise; yenilik, girdi maliyetinde ani değişim (petrol gibi), sermaye ve finans piyasasında beklenmedik değişim, küresel ve yerel taleplerde konjonktörel dalgalanma hali, temel teknolojilerde yenilenmeler (mikrobiyoloji), dış ülkelerin uyguladıkları politikalar ve savaşlar şeklinde ortaya çıkarlar (Aktan ve Vural, 2004: 62). Pandemi bu olaylardan biridir.

### **Devlet Faktörü**

Bu çalışmanın da odağını oluşturan devlet faktörü, hükümetlerin eğitim, bilim ve teknoloji politikaları ulusların rekabet gücüne direkt etki etmektedir. Nitekim günümüzde küresel pazarlardaki öncü firmaların hemen hepsinin gelişmiş ülkelerden olduğu görülmektedir. Bu durum ülkelerin planlı, nitelikli ve öngörülü eğitim ve bilim politikalarının ve aynı zamanda teknolojik tabanlı altyapı ve yatırım çalışmalarının bir çıktısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Koç ve Özbozkurt (2014)'e göre, devlet, iç piyasada geliştirilmiş standartlar ile işletmelerin performanslarını arttırmak amacıyla işletmeleri cesaretlendirerek, talep görebileceğini öngördüğü ürünleri önceden tespit ederek teşvik edecek ve bu yolla özelleştirilmiş girdi üretimine odaklayacaktır. Bu kapsamda devletin, ana üretim faktörlerine, tedarik sürecine, yerel pazardaki talebe etki edebilme ve rekabeti yönlendirebilme gücüne vurgu yapılmaktadır. Devletin müdahalesi ulusal ve uluslararası piyasalarda etkili olabilmektedir. Porter'ın modelinde itici bir güç konumundaki devlet faktörü, Covid salgını ile birlikte zorunlu devlet uygulamaları olarak ortaya çıkmaktadır.

### **ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Çalışmada, Sosyal bilimlerde sıkça kullanılan bir yöntem olarak nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi kullanılmıştır. Literatürdeki Covid-19 salgını ile 11 rapor ve 36 araştırma incelenmiş, inceleme sonuçları Porter'ın Elmas Modeli çerçevesinde devlet faktörü kapsamında değerlendirilmiştir. Uluslararası Kalkınma Yönetimi Enstitüsü (International Institute for Management Development-IMD) çalışmaları, IMD Dünya Dijital Rekabet Edebilirlik Raporu, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development-OECD) Raporları, IMF Dünya Ekonomi Görünümü Raporu (IMF World Economic Outlook) ve Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum-WEF)'in yayınladığı Küresel Rekabet Forumu raporları çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Ayrıca yararlanılan çalışmalar kaynakçada belirtilmiştir.

### **BULGULAR VE TARTIŞMA**

Salgın dünya ekonomisi açısından %3.5'lik bir küçültme yaratırken (tusiad.gov) işletme ve hane halkı gelirlerinde azalma, işsizlik, üretim tedarik zincirinde ve ulaşımda kopukluk meydana getirmiştir (Koç ve Yardımcıoğlu, 2020). Heterojen yapısı ile bu kriz, ülkelerin rekabet üstünlüğünü etkileyen faktörlerin de olumsuz etkilenmesine neden olmuştur. Finans piyasaları bu süreçte büyük bir çöküşle karşı karşıya kalmıştır. Ülkelerin sağlık altyapılarını sınavan salgın diğer taraftan da ülkelerin ekonomisini sınamıştır. Bu salgınla mücadele kapsamında ülkeler bir yandan çeşitli tedbirlerle vatandaşlarının sağlığını korumaya çalışırken, bir yandan da açıkladıkları mali teşvik paketleriyle ekonomilerini ayakta tutma gayretine girişmiştir.

Almanya'da hükümet, ilk vakaların görülmesiyle beraber, virüsün yayılmasını sınırların kapatılması, okulların ve zorunlu olmayan işletmelerin kapatılması,

sosyal mesafe gereksinimleri, maskenin uygulanması yoluyla kontrol altına almak için bir dizi önlem almışlardır. Amerika, ülke içi ekonomi değerlerini dengede tutabilmek için hükümet finansman tasarısını 28 Aralık'ta imzalanmıştır. 877 milyar ABD doları korona virüs yardımı, işsizlik yardımlarının artırılması ve doğrudan teşvik ile bireylere 600 ABD doları ödenmiştir. Hükümet finansman tasarısı ve diğer yasalar tarafından sağlanan desteklerin sona ermesi sebebiyle 8 Ağustosta dönemim başkanı Trump ekstra işsizlik yardımı sağlamak amacı ile afet yardım fonundan 44 milyar ABD doları kullandırmıştır. Devam eden öğrenci kredisi ödemelerini muaf saymıştır. Kiracı ve ev sahiplerinin tahliye ve hacizleri esnetecek seçenekler sunmuştur (euronews, 2021).

GSYİH'nın %11 ine tekabül eden tahmini 2,3 Trilyon ABD doları; Bireylere tek seferlik vergi iadesi sağlamak, işsizlik yardımını genişletmek için destek, evsizlere ve yaşlılara gıda güvenliği ağı sağlamak, şirket iflasını önlemek, hastaneler ve bakım evlerine destek ve dış borçlanmayı önlemek amacıyla kullanılmıştır (congress.gov,2021). 2020 yılı içerisinde Covid-19 hazırlık ve müdahale ek ödenek yasası kapsamında 8,3 milyar ABD doları aşı tedariki, 2 haftalık ücretli hastalık izni ( enfekte olan hastalara 3 aya kadar), federal öğrenci yükümlülüklerini 60 gün süreyle askıya alınma amacıyla kullanılmıştır (imf.org, 2021).İlk vakanın 24 Ocak 2020 tarihinde Fransa'da görüldüğü Avrupa'da ise, 17 Mart 2020'de Karadağ Başbakanı Dusko Markovic'in ülkesindeki ilk vakaları açıklamasıyla beraber kıtada Covid-19 görülmeyen ülke kalmamıştır (tr.sputniknews.com/, 2020).

Hükümetlerin ve merkez bankalarının para ve maliye politika tedbirlerinin yanı sıra piyasaya yön veren öncü kuruluşlar da salgını en az zararla atlatacak adına çevik atılımlarda bulunmuştur. Ancak önceki krizlerden farklı olarak salgının mali etkisinin yanında artan bir can kaybı sebebi ile dünya ticaretinin durma noktasına gelmesi yarattığı zararların etkisini de arttırmaktadır. Görüldüğü üzere Covid-19 salgını kaynaklı ekonomik ve toplumsal çöküntü, ne zaman sona ereceği kesin olarak bilinmeyen olumsuz bir dönemle birlikte dünya ekonomisini sarsmıştır.

Covid-19'un etkisi Asya merkezli bir tedarik zinciri şokundan ticari faaliyetleri durma noktasına getiren küresel bir krize dönüşmüştür. Asya ülkeleri bu etkiyi ortadan kaldırmak için öncelikle sokağa çıkma kısıtlamaları, seyahat yasakları, test sayılarının artırılması, pozitif vakaların karantinaya alınması, temaslıların belirlenerek izole edilmesi gibi yöntemlere başvurmuşlardır.

Bu durum özellikle Çin'in pazar potansiyeli, endüstriyel yetenekleri ve yatırım çekiciliği ile ilgili olarak olumlu bir rekabet avantajı sağlamış durumda olduğunu göstermektedir. Avrupa ve Amerika kıtalarına kıyasla Çin'de salgının etkisinin azalması ile birlikte Çin hükümeti toparlanmaya yönelik destekler vermeye başlamıştır. Bu destekler ile Çin'in küresel tedarik zincirlerindeki kilit rolünü mümkün olan en hızlı sürede yeniden üstlenmesi amaçlanmıştır. Bu bakımdan



## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

sunulan önemli destekler arasında liman ücretlerinin ve temel kamu hizmetlerinin ücretlerinin düşürülmesi, iş yapma maliyetlerinin azaltılması ve üretimin desteklenmesi, etkilenen işletmelere yönelik vergi indirimleri, faiz oranlarının düşürülmesi ve kredi vadelerinin uzatılması yer almaktadır. Merkezi hükümet yerel altyapı harcamalarına destek olmak amacıyla devlet tahvili ihraç kotalarını artırmıştır (Felipe & Fullwiler, 2020).

Ayrıca OECD(2020b) raporuna göre Yerel yönetimler (SNG'ler), kamu düzen ve güvenliğinin sağlanması; COVID-19 salgınının kontrol altına alınması, sağlık sorunlarının ele alınması ve ihtiyaç sahibi nüfusların desteklenmesi açısından kilit bir rolde yer almaktadır. Bu kapsamda İsviçre, Almanya, Amerika Birleşik Devletleri ve Belçika gibi federal ülkelerin üniter olan ülkelere kıyasla daha fazla ademi merkezileştirme eğiliminde olduğunu söylemek mümkündür.

Dünya Ekonomik Forumun yayınladığı Küresel Rekabet Forumu; Kurumsal yapılanma, altyapı, makroekonomik ortam, sağlık ve eğitim, mal işgücü ve mali piyasa gelişmişliği, teknolojik hazırlık, pazar büyüklüğü, iş dünyası yetkinliği ve inovasyon konularında ülkeleri 12 kategoride değerlendirerek sıralama yapmaktadır. 2018 yılında ilk üç ülke sırası ile ABD, Singapur, Almanya iken 2019 da Singapur, ABD, Hong Kong olarak gerçekleşmiştir. 2020 yılında küresel salgının etkisi ile böyle bir sıralama yapılmamış olsa da aşağıdaki tabloda belirtilen şekilde ülkelerin rekabet üstünlükleri sağladıkları alanlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo1. Küresel Rekabet Raporu 2021**

Ülke	Rekabet Konusu	Rekabet Avantajı
Yeni Zelanda, Estonya, İsviçre, ABD, Hollanda	Gelişmiş Dijital Ekonomi ve becerileri yüksek	Evden çalışma ve ekonomileri çalışır tutma da daha başarılı olmuşlardır.
Birleşik Arap Emirlikleri, Avusturya, İsviçre, Singapur	Sağlık, Mali ve Sosyal Politika planlama ve entegrasi yüksek	Krizin etkilerini azaltmada başarılı olmuşlardır.
Singapur Kore Cumhuriyeti	Daha önce salgın deneyimi (SARS) olan ülkeler	Tecrübeden kaynaklı iyi protokol ve teknolojik sisteme dahil olduklarından çevik müdahale ile başarılı olmuşlardır.
Finlandiya, Norveç, İsviçre, Lüksemburg, Danimarka	Sağlıklı sosyal güvence politikasına sahip ülkeler	Çalışmayan vatandaşları destekleyerek işsizliğin ve bunalım etkisini minimize etmede başarılı olmuşlardır.
Finlandiya, ABD, Singapur, Birleşik Arap Emirlikleri	Güçlü finansal sistemlere sahip ülkeler	İflasların önlenmesi ve Kobi'lere kolay kredi verilmesi hususunda başarılı olmuşlardır.
Finlandiya, Yeni Zelanda, İsviçre	Kamuda güçlü yönetim ilkeleri ve uzun vadeli vizyonu belirleme	Vatandaşa güven vermede başarılı olmuşlardır.
Estonya, Hollanda, Danimarka	Enerji çalışmalarına yoğunluk, enerji geçisini hızlandırma adına çalışmada bulunma ve bilgi ve iletişim teknolojilerinde (BİT)	Kaynak bağımlılığı konusunda ve firmaların teknolojik entegrasyonun sağlanmasında avantaj sağlamada başarılı olmuşlardır.

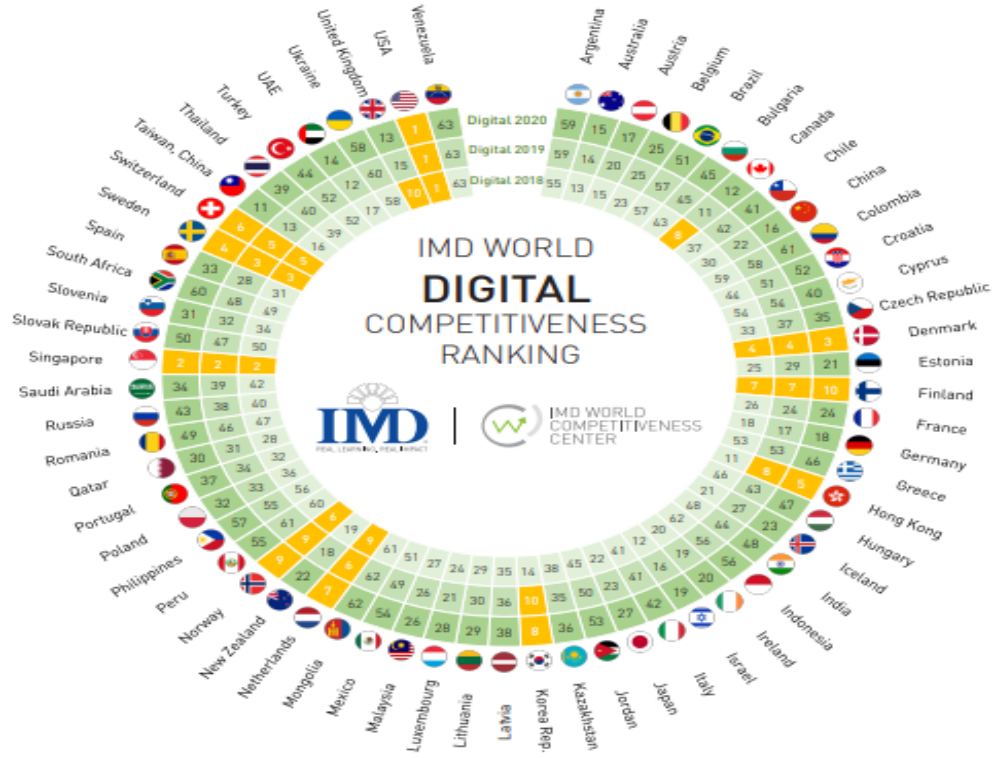
## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

	erişimi genişletmek adına altyapıyı güçlendirme çalışmaları	
Güney Afrika, Japonya, Kore	Vergilendirmeye kademeli geçiş ve servet ve emeğin vergilendirilmesi ile ilgili çalışmalar	Salgın sırasında ekonomik dönüşümün temel itici bir gücü olarak vergi adaleti ve muafiyeti ile ilgili çalışmalar bireylerin ekonomik durumları üzerinde iyileştirici etkiler yaratması konusunda başarılı olmuşlardır.
Finlandiya, Hollanda, Danimarka	Eğitime yatırım ve eğitim müfredatının güncellenmesi	“Yarının pazarları için” gerekli teknolojik desteğin sağlandığı, dijital becerilere odaklı eğitimler verilmesi istihdam ve teknolojik yatırımlar konusunda avantaj sağlamaktadır.
Danimarka, İngiltere, İsviçre	Ekonominin dönüşümünde yeni ortama uygun gerekli yasal düzenlemelerin yapılması	Sosyal koruma anlamında destek sağlamada ve salgında yeni işgücü ihtiyaçlarının belirlenmesi ve ihtiyaca uygun çalışmaların düzenlenmesi konusunda avantaj sağlamaktadır.
İsveç Danimarka, Kanada	Sosyal hizmet çalışmalarında yatırım	Karantina uyulamalarında sağlık ve eğitim hizmeti altyapısı ile yaşlı ve çocuk bakımı konularda avantaj sağlamaktadır.
ABD, Japonya, Finlandiya, Kore	Fark yaratacak araştırma, inovasyon, yenilik ve buluşlara ağırlık verme, uzun vadeli yatırımları teşvik etme	Salgının ekonomik ve sosyal etkilerini minimize etme ve hızlı adaptasyon sağlayarak rekabet sağlayıcı atılımlar yapılması konusunda avantaj sağlamaktadır.
Çin, İsveç, Yeni Zelanda.	Firma çeşitliliği, firma eşitliği ve kapsayıcılığını artırma konusunda teşvik sağlama	Salgının etkilerinin atlatılmasında avantaj sağlamaktadır.
Kore, Birleşik Arap Emirlikleri, Hong Kong	Esnek çalışma düzenlemeleri, dijital beceri geliştirme, dijital yasal çerçeve belirleme	Karantina uygulamalarında esnek ve evden çalışmanın düzenlenmesi, uygulanması ve takibi konusunda avantaj sağlamaktadır.

**Kaynak:** [www.weforum.org](http://www.weforum.org), [ref.sabanciuniv.edu/tr](http://ref.sabanciuniv.edu/tr)

Ayrıca Karaağaç ve Akgün (2020)'nin çalışmalarında belirttikleri üzere salgın sonrası oluşan yeni dünya düzeninde liberal demokratik AB ülkeleri ile Çin ve Rusya gibi devletin varlığının daha net ortaya konduğu otoriter ülkelerin ilişkilerinin kökleşeceği düşünülmektedir. Ayrıca salgının tetiklediği yeni düzende ekonomik dönüşüme hazırlık anlamında uzun vadeli plan yapmış ve kamu hizmetleri ve destek politikasında dijital müdahalede bulunma bağlamında altyapı desteği ile kendini beslemiş ekonomilerin geleceğe hazır olma durumunda rekabet avantajı sağladığı görülmektedir.

Benzer şekilde Uluslararası Kalkınma Yönetimi Enstitüsü (International Institute for Management Development IMD) Dünya Rekabet Edebilirlik Merkezi, 63 ekonominin ekonomik ve sosyal dönüşüm için dijital teknolojileri keşfetme ve uyumlanma hazırlığını ölçen IMD Dünya Dijital Rekabet Edebilirlik Sıralaması'nın (WDCR) 2020 yılı sıralamasında ilk on ülke sırasıyla; ABD, Singapur, Danimarka, İsveç, HongKong, İsviçre, Hollanda, Güneykore, Norveç ve Finlandiya olarak belirlemiştir (IMD, 2020:25)



**Şekil 1.** IMD Dünya Dijital Rekabet Edebilirlik Sıralaması(2018-2020)

**Kaynak:**<https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2020/>.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Ulusların benzer sektörlerde birbirlerine göre daha fazla gelir elde etmesi ve bu gelirle daha fazla istihdam sağlamasına rekabet gücü denmektedir (Dinçer, 1998). hükümet düzeylerinde COVID-19 salgınıyla mücadele faaliyetlerini doğru bir şekilde tanımladığı ve iflaslardan ve döngüsel politikalardan kaçınmak için yeterli likidite sağlama gibi koordinasyon mekanizmaları çok önemlidir (OECD,2020b).Sonuç olarak; Covid-19 salgını başladıktan üç ay sonra, dünyadaki tüm ülkeler çeşitli ekonomik tedbirler olarak ekonomilerinin yaşanan şokla başa çıkmasına yardımcı olmaya çalışmışlardır. Genel anlamda ülkelerin aldığı tedbirler; merkez bankası ve hükümetten özel, bölgesel ve yerel sektörlere krediler sağlamak, kısa vadeli varlıkların özel sektörden hükümet ve merkez bankası eliyle satın alınması, finans sektörünün kredi verme yeteneğinin güçlendirilmesi, faiz oranlarında yapılan değişikliklere odaklanmıştır. Bunun yanına kredi garantileri ve mevzuatlarda krediyi özendirici değişiklikler, vergi düzenlemeleri, doğrudan nakit desteği, borç ertelemeleri, kredi ödeme vadelerinin ertelenmesi, finans dışı sektörlerde uzun vadeli krediler verilmesinin de sektörel avantajların yakalanmasında ön plana çıktığı da gözlemlenmektedir. Ayrıca sağlıklı sosyal güvence politikasına, güçlü finansal sistemlere, dijital becerilere, esnek çalışma düzenlemelerine, öncesinde bir salgın deneyimine, bilimsel ve teknolojik temelli eğitime ve yeniliklere yatırım yapmış ülkelerin rekabette avantajlı durumda oldukları görülmüştür.Salgın nedeni ile sağlık

sektöründe yaşanan tıkanmalar, özel sağlık hizmetlerinden yararlanamayan bireyler ve yetersiz kalan medikal malzemeler, hijyen ve sosyal mesafe kuralları gibi konularda tüm dünyada kamu sektörünün önemi ve gerekliliğine vurgu yapılmasına neden olmuştur. Dünya Bankasının yayımladığı Küresel Ekonomik Görünüm Raporu'nun işaret ettiği üzere 2020'nin son çeyreğinden itibaren toparlanma sürecine girilmesine karşın, 2021 yılının, salgının yeni varyasyonları ve aşı dağıtımını kaynaklı risklerin bütçeler üzerinde riskler oluşturmaya devam ettiği bir yıl olması beklenmektedir (tusiad.gov.tr)Elde edilen bu veriler doğrultusunda Elmas Modeli'nin Devlet Faktörü boyutunun yeniden ele alınması ve modelin ekstrem koşullara uygun olarak güncellenmesi gerektiği değerlendirilmiştir.

#### KAYNAKÇA

- Al-Shafi A. (2020). COVID-19 pandemic: A viewpoint from Asia. *Bulletin of National Research Center*. 44:80
- Assessment, O.I.E. (2020). Coronavirus: The world economy at risk. *Organisation for Economic Co-operation and Development, France*.
- Aydın, F. (2020). Çin dış politika dinamiklerini anlamlandırmak. *İş ve Hayat*, 6(11), 142-155.
- Aykanat, Z. ve Yıldız, T. (2018). Süt sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin rekabet edebilirlik düzeylerinin Porter'ın Elmas modeli ile analizi: Ardahan ili örneği, *KAÜİİBF D* 9(17), 159-179.
- Cengiz, O. ve Manga, M. (2020). Küreselleşme ve Kamu Harcamaları Bileşenleri Arasındaki İlişki: AB Ülkeleri Örneği. *Alanya Akademik Bakış*, 4(3).
- Chung, T. W. (2016). A study on logistics cluster competitiveness among Asia main countries using the Porter's diamond model. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 32(4), 257-264.
- Çakır, A. (2020). DSÖ: 'Corona virüsünün merkez üssü artık Avrupa'. <https://web.archive.org/web/20200322132721/https://www.amerikaninsesi.com/a/dso-corona-virusunun-merkez-ussu-artik-avrupa/5327988.html> Erişim Tarihi: 12.01.2021.
- Demirdöğen, S. (2018). Erzincan tulum peyniri kümesinin rekabet gücünün Porter'in elmas modeli çerçevesinde incelenmesi . *Social Sciences* , 13 (2) , 54-75.
- Duran, M. S. & Mustafa, Acar (2020). Bir virüsün dünyaya ettikleri: Covid-19 pandemisinin makroekonomik etkileri. *International Journal of Social and Economic Sciences*, 10(1), 54-67.
- Eren, T., Dinçer B., Colapkulu N. & Leblebici M. (2020). Covid-19 and Africa. *Anadolu Kliniği Tıp Bilimleri Dergisi*.
- Eryüzlü, Hakan. (2020). Covid-19 ekonomik etkileri ve tedbirler: Türkiye'de "helikopter para" uygulaması. *Ekonomi Maliye İşletme Dergisi*. (3) 10-19.
- EY, Türkiye kamu sektörü danışmanlık hizmetleri. hükümetlerin büyük sınavı: 19 ülkede Covid-19 destek paketleri. [https://www.ey.com/tr\\_tr/covid-19/yayinlar-ve-raporlar/19-ulkede-covid-19-destek-paketleri](https://www.ey.com/tr_tr/covid-19/yayinlar-ve-raporlar/19-ulkede-covid-19-destek-paketleri) ET: 13.03.2021.

- Felipe J. & Fullwiller S. (2020). A primer on the economic measures taken across the world to combat the Covid-19 pandemic.
- Gökmenoğlu S.M. vd. (2012) Ulusal rekabet gücünü belirleyen faktörler üzerine değerlendirmeler. *Rekabet Dergisi* 13 (4).
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Işık, S . (2020). Küresel rekabet açısından yatırım carilerinin Türkiye'nin küresel rekabet gücü üzerindeki etkileri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18 (35) , 9-35 DOI: 10.35408/comuybd.468255
- Jianhua, G. (2020). Çin'in yeni koronavirüs zatürresine karşı savaşı: Mücadeleler, sonuçlar ve yansımalar. *Çev: Mehmet Enes Başer-Doğukan Doğu. BRIQ*, 1(2), 91-102.
- Karaağaç, Y. ve Akgün, E. (2020). Entegrasyonun çözülüşü mü? Post-Pandeminin Muhtemel senaryosu. Covid-19 sonrası Avrupa Birliği'nin geleceği. *Euro Politika*, 307-321 .
- Koç, M. ve Özbozkurt O., (2014).Ulusların Rekabet Üstünlüğü ve Elmas Modeli Üzerine Bir Değerlendirme. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*. 2(3) 85-91.
- Koç vd. 2020, Yönetim Perspektifinden Pandemi Dönemi Üzerine Düşünceler, Karahan Kitapevi.
- Koç, İ. ve Yardımcıoğlu, F. (2020). Covid-19 pandemi sürecinde uygulamaya konulan mali tedbir ve teşviklerin karşılaştırmalı analizi: Türkiye ve seçilmiş AB ülkeleri karşılaştırması. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 8 (2). 123-152.
- Nakıboğlu, B. 2020. COVID-19 küresel tedarik zincirlerinde yaşananlar ve dönüşüm. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), 1-16.
- Ozili P. Ve Arun T. (2020). Spillover of COVID-19: Impact on the Global Economy. *SSRN Electronic Journal*.
- Örgev, C., ve Şahinli, S. (2018, April). Rekabet gücünü belirleyen faktörler: Michael E. Porter'in Elmas modeli yaklaşımı. *In International Congress of Management Economy and Policy 2018 Spring Proceedings Book* (P. 1).
- Özdemir, A. (2019). Ulusların rekabetçi avantajı: Elmas model çerçevesi ve türk turizm sektörünün rekabet gücü. *Tesam Akademi*, 6(1), 11-41.
- Özer, K. O. (2012). Türk turizm endüstrisinin uluslararası rekabet gücünün değerlendirilmesi: Elmas modeli ile Türkiye İspanya karşılaştırması. *Yayımlanmamış Doktora Tezi. Sakarya: TC Sakarya Üniversitesi SBE*.
- Öztürk,D.,&Günar, A. 2020. Covid-19 krizinin Avrupa Birliği'ne ekonomik etkisi üzerine. *EURO Politika*, 4(2), 141-161.
- Paccès, A. M., ve Weimer, M. (2020). From diversity to coordination: a European approach to Covid19. *European Journal of Risk Regulation*, 11(2), 283-296. doi: <https://doi.org/10.1017/err.2020.36>
- Pei, M. (2020). China's coming upheaval competition, the coronavirus, and the weakness of Xi Jinping. *Foreign Affairs*. Vol. 99. No:4. s: 82-95.

- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, with a new introduction advantage of nations*, Free Press, ISBN 0-648-84146-0, New York.
- Sarıöz G.Y . (2020). Covid-19 sonrası dünya sistemi: Yeni bir hegemonik çevrim (mi?). *Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 19-32.
- Tsai, Pei-Hsuan, Chih-Jou Chen, and Ho-Chin Yang. Using Porter's Diamond model to assess the competitiveness of Taiwan's solar photovoltaic industry. *SAGE Open* 11.1 (2021): 2158244020988286.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde stratejik yönetim* İstanbul: Beta Yayınları. (5. Baskı).
- Ünalp Çepel, Z . (2020). Neoliberalizmin Kovid-19 testi ve Avrupa Birliği: Dezavantajlı gruplar örneği. *Ulusa: Uluslararası Çalışmalar Dergisi* , 4 (1) , 33-50 .
- Yağcı, M. İ., ve Çabuk, S. (2014). *Pazarlama teorileri*. 2. Baskı, İstanbul.
- Ovalı, S. (2014). Küresel rekabet gücü açısından Türkiye'nin konumu üzerine bir değerlendirme. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (13), 17-36.
- Elektronik Kaynaklar**
- EC, 2020 (2021, Mart 13). <https://ec.europa.eu/jrc/en/news/jrc-analyses-covid-19-impact-economy-and-labour-markets-help-guide-eu-response>
- Global Competitive Report. (2021, Mart 13) <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020>.
- IMD World Digital Competitiveness Ranking 2020. (2021, Nisan 28) International Institute for Management Development <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2020/>
- IMF World Economic Outlook, October 2020. (2021, Mart 13) A Long and Difficult Ascent <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020>
- Küresel Rekabet Raporu .(2021, Mart 5). <https://ref.sabanciuniv.edu/tr/content/d%3%BCnya-ekonomik-forumuk%3%BCresel-rekabet%3%A7ilik-raporu-2020-genel-de%4%9Ferlendirme> Erişim tarihi: 3.03.2021
- OECD 2020a. (2021, Mart 8) . The territorial impact of COVID-19: Managing the crisis across levels of government <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/the-territorial-impact-of-covid-19-managing-the-crisis-across-levels-of-government-d3e314e1>.
- OECD 2020b. (2021 Nisan 27) COVID-19 and fiscal relations across levels of government (upadted 31 July 2020), <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-and-fiscal-relationsacross-levels-of-government-ab438b9f/#p-d1e2184>.

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

- Sputniknews. (2021, Mart 12).  
<https://tr.sputniknews.com/avrupa/202003171041628192-avrupada-koronavirusun-olmadigi-ulke-kalmadi-karadagda-ilk-2-vaka-saptandi>.
- TÜSİAD 2021. 2021 Türkiye Ekonomisi. Ekonomik Araştırmalar Bölümü. Mart, Yayın No: TÜSİAD-T/2021-03/620.file:///C:/Users/pc/Downloads/2021-turkiye-ekonomisi.pdf.
- UN (2021, Mart 13)  
<https://www.un.org/africarenewal/news/coronavirus/eca-estimates-billions-worth-losses-africa-due-covid-19-impact>.
- WEF 2020. (2021, Mart 5) Global risks report 2020. Geneva: World Economic Forum.<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020>WTO (2021, Mart 13)  
[https://www.wto.org/english/news\\_e/pres20\\_e/pr862\\_e.html](https://www.wto.org/english/news_e/pres20_e/pr862_e.html).

**COVID 19 PANDEMİ SÜRECİNDE ÇALIŞANLARIN YAŞADIĞI İŞ-  
AİLE YAŞAM ÇATIŞMASI İLE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

Ebru ERTÜRK<sup>1</sup>  
Mehmet Akif ÇİNİ<sup>2</sup>

**Özet**

Küreselleşmenin etkisiyle rekabetin daha şiddetli bir hal alması tüm sektörlerdeki çalışma şartlarını daha da ağırlaştırmıştır. Bununla birlikte kadının çalışma hayatındaki yerinin gün be gün artmasıyla kadın ve erkeğin hem iş yerinde hem de evdeki sorumlulukları da buna paralel olarak artış göstermiştir. Bireyin yaşamın farklı kesimlerinde yüklendiği farklı sorumluluklar, kendisinden beklenen rollerin de çeşitlenmesine yol açmıştır. Son dönemde yaşanan Covid 19 pandemi süreciyle birlikte bireylerin bu rolleri daha da ağırlaştırmış ve roller arası çatışmalar daha çok yaşanmaya başlamıştır. Bireylerin iş ve aile yaşamındaki rolleri birbirine karışmış ve roller arası dengeyi kurmakta zorluk çektikleri gözlenmiştir. İş ve aile yaşamındaki sorumluluklarda yaşanan bu çatışmalar beraberinde tükenmişlik olgusunu gündeme getirmiştir. Bu bağlamda Covid 19 pandemi sürecinde, insanlar arası ilişkilerin yoğun olduğu hizmet sektörü alt sektörlerinden bankacılık sektörü çalışanlarının yaşadığı iş-aile yaşam çatışmasının tükenmişlik düzeylerine etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Bu araştırmada Konya ili Karatay ve Selçuklu ilçelerinde faaliyet gösteren kamu, kamu katılım ve özel banka çalışanları evren olarak kabul edilmiştir. Toplamda 397 anket doldurulmuş ancak 369 anket analize alınmıştır. Örneklemi 369 banka çalışanı oluşturmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmış; iş- aile yaşam çatışması ölçeği ve tükenmişlik ölçeğinden oluşan ifadeler banka çalışanlarına yöneltilerek veriler toplanmıştır. Verilere yapılan analizler sonucunda Covid 19 pandemi sürecinde banka çalışanlarının yaşadıkları iş- aile yaşam çatışmasının her iki alt boyutu ile tükenmişlik düzeylerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Covid 19 Pandemi Süreci, İş-Aile Yaşam Çatışması, İş-Aile Çatışması, Aile-İş Çatışması, Tükenmişlik

**THE RELATIONSHIP BETWEEN WORK-FAMILY LIFE CONFLICT AND  
BURNOUT LEVELS OF EMPLOYEES DURING THE COVID 19  
OUTBREAK: A RESEARCH ON BANK EMPLOYEES**

**Abstract**

With the effect of globalization, the competition has become more fierce and the working conditions in all sectors have become more severe. However, as the place of women in working life increases day by day, the responsibilities of women and men both at work and at home have increased in parallel. The different responsibilities undertaken by the individual in different parts of life have led to the diversification of the roles expected of him. With the recent Covid 19 outbreak process, these roles of individuals have become more severe and conflicts between roles have started to be experienced more. It has been observed that the roles of individuals in work and family life are mixed together and they have difficulty in establishing the balance between roles. These conflicts in responsibilities in business and family life brought the phenomenon of burnout to the agenda. In this context, during the Covid 19 outbreak process, it was aimed to determine the effect of work-family life conflict on burnout levels experienced by banking sector employees, one of the sub-sectors of the service sector with high interpersonal relations. In this study, public, public participation and private bank employees operating in Karatay and Selçuklu districts of Konya province were accepted as the universe. 397 questionnaires were filled in total, but 369 questionnaires were

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, UBF, [ebruerturk@erbakan.edu.tr](mailto:ebruerturk@erbakan.edu.tr)

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Selçuk Üniversitesi, Cihanbeyli MYO, [mehmetakifciniscluk.edu.tr](mailto:mehmetakifciniscluk.edu.tr)



analyzed. The sample consists of 369 bank employees. Questionnaire method was used in the research; Expressions consisting of work-family life conflict scale and burnout scale were directed to bank employees and data were collected. As a result of the analysis of the data, it was concluded that the work-family life conflict experienced by the bank employees affected their burnout levels with both sub-dimensions during the Covid 19 outbreak.

**Keywords:**Covid 19 Outbreak Process, Work-Family Life Conflict, Work-Family Conflict, Family-Work Conflict Burnout

### GİRİŞ

Rekabetin hızla arttığı günümüz iş dünyasında kurumların çalışanlardan beklentileri de artış göstermektedir. Bununla birlikte özellikle büyükşehirlerde yaşayan bireylerde işin günün büyük bir kısmını alması, aynı şekilde bu hızlı hayat akışı içerisinde birçok rolü üstlenen bireyin ailedeki rollerinin de eş zamanlı olarak yerine getirilmesi gereği bireylerin iş ve aile yaşamının dengesini kurmakta zorlanmasına yol açmaktadır. İşe dair sorumluluk ve beklentilerin bireyin aile yaşamındaki sorumluluklarını yerine getirmesinde engel teşkil edici boyutlara ulaşması ya da bireyin ailevi sorumluluklarının ve ailenin bireylerden beklentilerinin iş sorumluluklarını yerine getirmesi noktasında engelleyici bir noktaya ulaşması durumunda iş- aile yaşam çatışmasının ortaya çıktığı görülmektedir (Çoban, 2014).

Yaşamın her alanına yayılmış olan bu sorumluluklara yetişme gayreti bireylerin yaşam tarzlarını ve sosyal çevreleriyle olan ilişkilerini iş yapma biçimlerini de değişime uğratmıştır. Sosyal, ekonomik ve psikolojik yönden daha fazla baskı altında olan bireyler, bu baskı sonucunda tükenmişlik sendromu yaşayabilmektedir (İlhan, 2018, s.537). Hem psikolojik hem de ekonomik açıdan oldukça talepkar olan işletmeler çalışanlarını duygusal ve fiziksel yönden zayıf düşürmektedir (Sürgevil, 2014, ss.88-89). Çalışan işletmenin birçok farklı beklentileriyle karşılaşmakta ve bu beklentileri istenen düzeyde karşılayamadığında duygusal açıdan tükenmekte, duyarsızlaşmakta ve kişisel başarısızlık duygusunu yaşayabilmektedir (Altay, 2009, s.2). Özellikle de iş ve aile yaşamları arasında denge kuramayan bireyler zamanla bu uyumsuzluk neticesinde tükenmektedirler (Umutlu, 2021).

İş-aile yaşam çatışması ve tükenmişlik ferdi, kurumsal ve toplumsal boyutta olumsuz sonuçlara yol açması nedeniyle özellikle yönetim literatüründe incelenmesi gereken önemli konular arasındadır. Covid-19 pandemi süreci, genel yaşamın uzantısı olarak iş yaşamında da bir takım yasakları ve sınırlılıkları zorunlu kılmıştır. Bu çalışmada literatürde özellikle hizmet sektörü çalışanlarında sıkça gözlenen tükenmişlik olgusunun temelinde yatan en önemli sebeplerden biri olarak iş aile yaşam çatışmasının görülmesi sebebiyle Covid 19 Pandemi sürecinde banka çalışanlarının iş-aile yaşam çatışmalarının tükenmişlik düzeylerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu bağlamda temel hipotez olarak "Covid-19 pandemi sürecinde banka çalışanlarının yaşadıkları iş-aile yaşam çatışması düzeyleri tükenmişlik düzeylerini artırmaktadır" hipotezi belirlenmiştir. Bu genel hipotez alt hipotezlerde detaylandırılmıştır. Araştırma örneklemini 369 banka çalışanı oluşturmuştur. Veriler Şubat-Mart 2021 tarihleri

arasında toplanmıştır. Pandemi sürecinde zaman, ulaşılabilirlik ve maliyetler sınırlılık oluşturmıştır.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. İş-Aile Yaşam Çatışması

Çatışma, iş, aile veya diğer konularda bireylerin çıkarları, amaçları doğrultusunda uyuşmazlıktan doğan bir durum olup, bireylerin arzu etmedikleri bir durum ya da sorunla yüzyüze geldiklerinde sorunu çözememeleri durumunda yaşadıkları duygusal gerilim ve bu gerilimin yaşama yansıyan yönüdür. Küreselleşmenin etkisiyle rekabet koşulları çalışanlardan yüksek performans beklemekte bunun neticesinde de iş yoğunluğu artmakta ve işle ilgili sorunlarla karşılaşmaktadır. İş-aile çatışması, bu anlamda bireyin farklı rolleri arasında yaşanan bir çatışma türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumsal ve ekonomik gelişimle de birlikte bireylerin üstlendikleri rollerde artışlar görülmektedir. Birey iş yerinde çalışan, evde anne, baba, kardeş veya eş olabilmektedir. Bireyler bazen bu rollerin yerini karıştırabilir veya bu roller arasında gerginlik yaşayabilir (Umutlu, 2021, s.48).

Aile ve iş rolleri arasında yaşanan bu gerginlikler çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığını tehdit etmektedir. İş- aile yaşam çatışması Kahn vd. (1964) ortaya attığı "Rol teorisiyle" açıklanabilir. Rol teorisi, iş aile yaşam çatışmasını "iş ve aile alanlarındaki rol baskısının karşılıklı olarak uyumsuz olduğu bir çatışma şekli" olarak tanımlamaktadır (Ulutaş, 2018, s.121). Birbiriyle uyumsuz iki rolü gerçekleştirme çabası bireyde zorlanma yaratmaktadır. İş aile yaşam çatışması ise iş rolünden kaynaklanan baskılarla aile rolünden gelen baskıların uyumsuz olduğu durumlarda yaşanan roller arası çatışmadır (Thomas ve Ganster, 1995, s.7).

İlk araştırmalar iş aile yaşam çatışmasını tek boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırmasına karşın sonrasında yapılan çalışmalar, aileyi engelleyen işten kaynaklanan çatışma (aile-iş çatışması) ve ailenin işe karışması nedeniyle ortaya çıkan çatışma (iş aile çatışması) şeklinde iki tür iş aile yaşam çatışmasının var olduğunu belirtmişlerdir. Netemeyer, Boles ve McCurrian (1996, ss.400-401), iş-aile çatışmasını, iş aktivitelerinin aile sorumlulukları ile karışması biçiminde tanımlarken aile-iş çatışmasının ise, aile içi rol gereklerinin iş sorumlulukları ile karışmasından kaynaklandığını ileri sürmüştür. Birincisinin, işle ilgili faaliyetler ev sorumluluklarına müdahale ettiğinde ortaya çıktığı (örneğin, eve iş götürmek), ikincisinin ise aile sorumlulukları iş faaliyetlerine müdahale ettiğinde ortaya çıktığı ifade edilmiştir (Fiksenbaum, 2014, ss.653-654).

Her iki çatışma da iş ve aile yaşamında olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. İş sorumluluklarının aile hayatı üzerinde bir etkisi varsa, bu iş-aile çatışmalarına yol açacaktır. İş-aile çatışması uzun çalışma saatlerinden, evde daha az zaman geçirmekten ya da esnek olmayan çalışma programından kaynaklanabilmektedir. Özellikle, kariyer yapmak isteyen kadınlar aynı zamanda çocukların bakımıyla ilgilenirken iş-aile çatışması yaşayabilmektedir. İş aile çatışmasında ek sık karşılaşılan sorunlar sorumluluklar arası tutarsızlıklar nedeniyle iş ve aile arasında kalmanın yarattığı yorgunluk, düşük performans,

kendini işte daha az yetkin hissetme, iş tatminsizliği ve işten ayrılma şeklinde görülmektedir(Erdamar veDemirel, 2014, ss. 4919-4920).

Aile sorumluluklarının çalışma hayatı üzerinde bir etkisi varsa, bu aile-iş çatışmalarına yol açarak potansiyel olarak evlilikten memnuniyetin azalmasına neden olabilecektir ve aile içinde yaşanan gerginlik ve stres işle ilgili sorumluluk için bir engel oluşturabilir. (Kara, Güneş ve Tüysüzer, 2021, s. 253).

İş-aile alanları arasında çatışmanın yaşanmasının önemli sonuçları arasında stres yer almaktadır. Stres duygusal tükenmişliği doğurarak fiziksel ve ruhsal bazı sorunların yaşanmasına yol açmaktadır. Ayrıca yaşanan bu stres örgütsel bağlılığı da olumsuz etkilemektedir (LambertveHogan, 2010, s.20; Tabassum, Farooqve Fatima, 2017,s.341; Kara vd., 2021, s.253).

Covid-19 pandemi sürecinde alınan tedbirler gereği pekçok sektörde olduğu üzere bankacılık sektöründe de, evden çalışma, esnek çalışma saatleri gibi birtakım olağanüstü uygulamalar sergilenmiştir. Bu uygulamalar sırasında banka çalışanlarının işlerini evden tek bir telefon ile takip etme çabaları, işe odaklanma sorunları vb. sonucunda iş süreçlerinde yavaşlama ve performansta düşüş görülmektedir. Bu durumsa iş-aile çatışmasına yol açabilmektedir. Ayrıca raporlama, günün bitiminde işleri kontrol etme ya da yönetim hiyerarşisi ile yapılan toplantı sıklıklarının artması gibi nedenlerle daha uzun süre işle ilgilenmek zorunda kalınmış olunmasının da aile-iş çatışmasına da yol açabileceği görülmektedir. Öte yandan pandemi sürecinde çalışan ebeveynlerin almış oldukları sosyal desteğin sınırlanması ya da kaldırılmış olması ev işleri, çocuk bakımı, ebeveyn bakımı, çocukların eğitim, vb. süreçlerde daha fazla sorumluluk üstlenilmesini zorunlu kılmıştır. Bu durumsa aile-iş çatışmasını doğurabilmektedir.

### 1.2. Tükenmişlik

Organizasyonlar ve çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinin ortaya çıkması nedeniyle tükenmişlik kavramı, akademisyenler ve yöneticiler açısından araştırılması gereken önemli bir konu haline gelmiştir (Halbesleben ve Buckley, 2004, s.859). Bu nedenle literatürde tükenmişlik kavramı ile ilgili çok fazla çalışma yapılmış ve kavram farklı şekillerde tanımlanmıştır. Ancak tükenmişlik kavramını ortaya koyması ve süreci açıklaması nedeniyle Freudenberger (1974, 1975) ve çeşitli sektör çalışanları ile mülakat yaparak davranışlar üzerindeki etkisini ve başa çıkma stratejilerini ortaya koyması nedeniyle ise Maslach (1976)'ın yaptığı çalışmalar literatüre etki eden en önemli çalışmalar arasında yerini almıştır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s.399; Cox, Tisserand ve Taris, 2005, s.187). Bu bağlamda Freudenberger (1974, ss.159) tükenmişliği, "Çalışanların sahip olduğu güç, enerji ve kaynakları ile gelen talep ve istekleri karşılayamaması sonucunda yıpranması ve psikolojik olarak tükenmesi" şeklinde tanımlanmıştır. Maslach, Jackson ve Leiter'a (1997, s.192) göre ise tükenmişlik "belirli bir kapasiteyle çalışan kişilerde duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı kaybı şeklinde oluşan psikolojik bir sendromdur". Literatürde yer alan tanımlara göre, tükenmişlik, çok büyük taleplerle karşı karşıya kaldığında, bireylerin bunları karşılamak için zamanını,

enerjisini ve kaynaklarını çok fazla çaba göstererek kullanması neticesinde (Boles, Johnston ve Hair, 1997, s.19) oluşmaktadır. Bu süreç sonucunda ise stres ve psikolojik yorgunluk, bireylerde giderek artan bir şekilde duygusal tükenmişlik oluşturarak (Moore, 2000, s.335), bireyleri duyarsız hale getirmekte ve ideallerinin kaybolmasıyla birlikte kişisel başarısızlığa yol açmaktadır (Maslach ve Goldberg, 1998, s.64).

Maslach, Jackson ve Leiter (1997, s.193)'a göre tükenmişliğin üç farklı boyutu vardır. Bunlardan en önemlisi olarak ifade edilen duygusal tükenme, tükenmişlik hissinin artışına bağlı olarak çalışanların psikolojik olarak işlerine yoğunlaşamayacaklarını, bir başka deyişle aşırı iş yükü ve strese bağlı yıpranma neticesinde, çalışanın duygusal ve bilişsel olarak kayıp yaşaması şeklinde tanımlanmış (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s.403) ve tükenmişliğin stres boyutu olarak ifade edilmiştir (Maslach ve Goldberg, 1998, s.64). İkinci boyut olan duyarsızlaşma, çalışanın müşterilerini kendi dünyasında hak ettiği değere göre ilişkilendirmesi sonucunda, olumsuz, alaycı tutum ve davranışlar sergilemesidir (Wright ve Bonett, 1997, s.492). Tükenmişliğin kişiler arası boyutunu temsil eden duyarsızlaşma, genellikle duygusal tükenmenin aşırı yüklenmesine tepki olarak gelişir (Maslach ve Goldberg, 1998, s.64). Üçüncü ve son boyut ise çalışanların özellikle müşterileri ile ilgili işlerinde kendilerini başarısız olarak değerlendirme eğiliminde oldukları kişisel başarının azalmasıdır (Maslach vd.,1997, s.193). Tükenmişliğin öz değerlendirme boyutunu oluşturan kişisel başarının azalması, iş yerinde yeterlik, üretkenlik ile kendine güvenin azalması, taleplerle başa çıkamama ve depresyona girme ile ilişkilendirilmiştir. Bu bağlamda kişisel başarının azalması boyutu, çalışanların iş yetenekleri konusunda zamanla artan bir yetersizlik duygusuna kapılması ve kendi kendine empoze ettikleri bir başarısızlığın ortaya çıkması ile sonuçlanmaktadır (Maslach ve Goldberg, 1998, s.64).

Tükenmişliğe etki eden iki temel faktör vardır. Bunlar bireysel ve durumsal faktörlerdir. Bireysel faktörler, demografik faktörler (yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu), kişilik özellikleri (cesaretsiz ve pasif yapı, düşük öz-saygı, dışa yönelik kontrol, kaçınmacı yaklaşım sergileme, nevrotiklik, A tipi kişilik ve yoğun duygusallık yaşayanlar) ve işe yönelik tutumlardır (işin doğası ve başarıya ulaşmak açısından yüksek beklentiler). Durumsal faktörler ise iş yükü (iş yükü uyumsuzluğu, çalışanların beceri ve yetenek eksikliği ve iş-birey duygusal çatışması), kontrol (sorumluluk ve yetki uyumsuzluğu), ödüller (maaş, sosyal yardım ile içsel ödüller gibi maddi ve manevi ödüllerin eksikliği), topluluk (işin yapısının duygusal desteğe ve grup üyeliğine engel olması, düşük iletişim sıklığı ve çözümlenemeyen çatışmalar), adalet (adaletsizlik ve haksızlık) ve değerlerdir (iş için etik ihlalleri, kişisel istekler ve kurumsal değerler arasında uyumsuzluk, idealler ve gerçekler arasındaki farklılıklar) (Maslach, vd., 2001, ss.407-415).

Tükenmişlik hem birey hem de örgüt üzerinde etkilidir ve farklı sonuçlara neden olmaktadır. Kahill (1988) bu sonuçları 5 farklı boyutta incelemiştir. Bunlar; fiziksel, duygusal, kişiler arası, tutumsal ve davranışsal boyutlardır. Fiziksel ve duygusal boyutta tükenmişlik, ruh sağlığının bozulması, benlik saygısı, depresyon, sinirlilik, çaresizlik veya anksiyete duygularında azalma gibi

duygusal açıdan, yorgunluk, uykusuzluk, baş ağrıları ve sindirim sistemi ile ilgili rahatsızlıklar gibi fiziksel açıdan sonuçlar doğurmaktadır (akt. Cordes ve Dougherty, 1993, s.637). Kişiler arası boyutta, tükenmişlik yaşayan kişilerin daha az sosyalleştiği, arkadaşları ile iletişim sıklıklarının düştüğü ve aile ilişkilerinde formal bir yaklaşım sergiledikleri belirtilmiştir (Jackson ve Maslach, 1982, ss.69-72). Tükenmişliğin tutumsal boyutu müşterilere, işe, kuruma veya kendine karşı olumsuz tutumların gelişmesini içermektedir (Kahill, 1988: akt. Cordes ve Dougherty, 1993, s.639) ve bireylerde, Jackson ve Maslach'ın (1982, s.72) yaptığı çalışmada da ortaya koyduğu gibi işlerine karşı memnuniyetsizlik, aile iletişim sıklığının düşmesi, aile ve iş arkadaşlarıyla iletişim anında gergin bir yapının oluşması ve evden uzaklaşmanın artması gibi neticeler doğurabilmektedir. Davranışsal boyutta tükenmişlik ise işte devamsızlığın artması, işten ayrılma niyetinin oluşması ve iş performansında düşüş gibi sonuçlara yol açmaktadır (Swider ve Zimmerman, 2010, s.497).

Covid-19 pandemi sürecinde, dünyanın dört bir yanında ülke yönetimlerinde tedbir amaçlı bir takım yasakların alınması ve bazı sınırlamaların getirilmesi beraberinde kaygı, korku, yalnızlık, obsesif-kompulsif kişilik özelliği sergileme gibi birtakım olumsuz duyguların yaşanmasına yol açarak tükenmişlik sendromunun gelişmesine sebep olabilmektedir.

### 1.3. İş Aile Yaşam Çatışması ve Tükenmişlikle İlgili Literatürde Yer Alan Bazı Çalışmalar

Literatürde iş-aile yaşam çatışması ile tükenmişlik ilişkisini açıklayan farklı çalışmalar bulunmaktadır. Tablo 1’de bu iki kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli araştırmalar gösterilmiştir.

Tablo 1. Literatürde Yer Alan İş-Aile Çatışması İle Tükenmişlikle İlgili Çalışmalar

Yazarlar	Yıl	Örneklem Sayısı	Bulgular
Tosunoğlu, Hande	2021	213 banka çalışanı	İş-aile çatışmasının duygusal tükenmişliği pozitif yönde etkilediği, ancak aile-iş çatışmasının duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür.
Yeh, Te-Feng, Chang, Yu-Chia, Hsu, Ya-Hui, Huang, Li-Ling ve Yang, Cheng-Chia	2020	239 hemşire	İş-Aile çatışmasının artmasının duygusal tükenmişliği de artıracak ve aralarındaki ilişkinin pozitif olduğu ifade edilmiştir.
Chen, Yan Zhang, Feilian, Wang, Yan ve Zheng, Junwei	2020	192 inşaat çalışanı	Çalışanlarda İş-Aile çatışmasının, tükenmişlik aracılığıyla iş yerinde anormal davranışlar sergilemesine yol açtığı, Aile-İş çatışmasının ise tersine, tükenmişlik aracılığıyla iş yerinde anormal davranışlar sergilemesine yol açmadığı bulunmuştur.
Penela, Adolfo Carballo, Varela, José ve Bande, Belén	2019	192 çalışan	Aşırı iş yükü, İş-Aile çatışması ve tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.
Yücel, Serap	2019	575 sağlık çalışanı	İş aile çatışmasının tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.
Demirel, Eda ve Erdirençlebi, Meral	2019	207 kadın akademisyen	Tükenmişliğin % 19'u iş-aile yaşam çatışmasıyla ilgili olduğu tespit edilmiştir.
Yiğit, Sema	2018	185 kadın öğretmen	İş-aile çatışması ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.
Arsalan, Çiğdem	2018	268 telekomünikasyon sektörü çalışanı	İş aile çatışmasının boyutlarından iş-aile çatışması ve tükenmişlik arasındaki ilişki anlamsızken, tükenmişliğin alt boyutu olan duygusuzlaşma ile pozitif

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

			yönlü ve anlamlı ilişkisinin olduğu, aile-iş çatışmasının ise genel tükenmişlik düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği, alt boyutlardan duygusuzlaşma ve kişisel başarısızlık düzeyini de pozitif ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
Yi, Jian, Kwan, Ho Kwong, Hu, Yi-Ling, ve Chen, Shouming	2017	187 çalışan	Tükenmişlik kişiler arasında problemler ile İş-Aile çatışması arasında aracılık rolü üstlenmiştir ve aralarında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
Rubab, Umeo	2017	250 banka çalışanı	İş-aile çatışmasının hem tükenmişlik hem de işyeri sapkın davranışları üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu, stresin ise iş-aile çatışması ile tükenmişlik ve işyerinde sapkın davranış arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği tespit edilmiştir.
Tang, Guiyao, Kwan, Ho Kwong, Zhang, Deyuan ve Zhu, Zhou	2016	309 çalışan	İş-Aile çatışması ile tükenmişliğin arasında olumlu bir ilişki olduğu, yani İş-Aile çatışması arttıkça tükenmişliğinde arttığı sonucu bulunmuştur.
Deery, Stephen, Rayton, Bruce, Walsh, Janet ve Kinnie, Nicholas	2016	303 çalışan	Çalışanların iş yüklerini yerine getirmek için zaman ve efor açısından çok fazla çaba göstermesinin, İş-Aile çatışması ve tükenmişlik arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmiştir.
Liang, Haui-Ren, Liang, Huai-Liang ve Sun, Chi-Kuo	2016	235 çalışan	Tükenmişliğin, çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ihlali ve İş-Aile çatışması arasında aracılık rolü oynadığı sonucu elde edilmiştir.
Bulgurcu, Gürel, Esra	2016	176 muhasebe çalışanı	Duygusal tükenmişlik ve iş stresi ile iş-aile çatışması arasında pozitif, işe bağlılık ve iş-aile çatışması arasında ise, negatif bir ilişki bulunmuştur.
Rubioa, Cándido, Oscaa, Amparo, Recioa, Patricia, Urien, Begona ve Peiró, José María	2015	242 asker	Çalışma iki farklı zaman diliminde tekrar yapılmış ve sonuçlar mukayese edilmiştir. Bulgulara göre, iş-aile çatışmasının neden olduğu yüksek strese maruz kalan askerler daha yüksek duygusal tükenme göstermiştir ve bu etki, her iki analizde aynı sonucu vermiştir.
Richter, Anne, Schram, Karin I., Leineweber, Constanze	2015	3387 çalışan	Tükenmişlik ile İş-Aile çatışması arasında bir pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Özen, Filiz	2015	368 ortaokul öğretmeni	İş-aile çatışması ile duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi arasında doğrusal ve anlamlı bir ilişki olduğu, aile-iş çatışması ile duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma arasında doğrusal ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Macit, Mustafa	2015	451 avukat	İş-aile /aile-iş çatışmasının tükenmişlikle pozitif bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Gözükara, Yıldız Emine İzlem	2015	297 hizmet sektörü çalışanı	İş aile çatışmasının iş gerekleri, iş kaynakları, işe tutkunluk ve tükenme üzerindeki anlamlı etkisi ortaya konmuştur.
Balogun, Anthony Gbenro	2014	311 Banka çalışanı anne	İş-aile çatışması ve iş stresi genel tükenmişlik ve üç boyutu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.
Çoban, Hatice	2014	307 banka çalışanı	Çalışanların orta düzeyde iş-aile çatışması ve tükenmişlik yaşadığı, iş-aile çatışması ile tükenmişlik arasında pozitif korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır
Tayfur, Özge ve Arslan Mahmut	2012	153 banka çalışanı	İş-aile çatışması arttıkça duygusal tükenme ve işe karşı olumsuz tutumlar geliştirme eğiliminin arttığı ayrıca iş-aile çatışmasının iş yükünün tükenmişliğin iki boyutu (duygusal tükenmişlik, işe karşı duyarsızlaşma ve sinik tutum) üzerindeki etkisine aracılık ettiği tespit edilmiştir.
Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E. ve Whitten, D.	2012	328 çalışan	İstismarcı yönetimin iş aile çatışmasını etkilediğini yüzeysel rol yapmanın da kısmen bu ilişkide tükenmişliğe aracılık ettiğini tespit etmişlerdir.
Halbesleben, Jonathon R. B., Wheeler, Anthony R. ve Rossi Ana Maria	2012	608 evli Brezilyalı çalışan, 316 evli Amerikalı çalışan	Aynı şirkette çalışan eşlerin, aile iş entegrasyonunu daha fazla sağladıkları, bu durum daha az İş-Aile çatışması yol açarak, tükenmişliği düşürdüğü ifade edilmiştir.

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Jawahar, M., Kisamore, Jennifer L., Stone, Thomas H. ve Rahn, Douglas L.	2012	171 çalışan	İş-Aile çatışmasının tükenmişliğin boyutlarından duygusal tükenme ile pozitif ilişkili olduğu, duyarsızlaşma ve kişisel başarı kaybı ile negatif ilişkili olduğu, Aile-İş çatışmasının ise tükenmişliğin hiçbir boyutuyla pozitif ilişkisinin olmadığı sonucu elde edilmiştir.
Oscharoff, Alisha C. S.	2011	160 profesyonel psikolog	İş-Aile çatışmasının artmasının tükenmişliği de artırdığı, ayrıca erkeklerde, İş-Aile çatışmasının aracılık rolüyle, tükenmişlik ile evlilik doyumu arasında negatif bir ilişki oluşturduğu ifade edilmiştir.
Wittmer, Jenell L. S. ve Martin, James E.	2010	353 posta memuru	İş rollerindeki çatışma, rol ortamı, elverişsiz çalışma koşulları, üstlerin yetersiz destekleri ve yetersiz tatmin üzerinden İş-Aile çatışması ve tükenmişlik arasında bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
Lambert, Eric G.ve Hogan, Nancy. L.	2010	272 hapishane çalışanı	Aile-iş çatışması ve tükenmişlik arasında bir pozitif ilişki olduğu, iş- aile çatışması ile tükenmişlik arasında ise bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir.
Glaser, Wendy	2006	110 akademisyen	İş-Aile çatışmalarının çalışanın sevdiklerinin refahını, öz benliği ve öz saygısını olumsuz etkilemesi neticesinde tükenmişliğe yol açtığı sonucu elde edilmiştir.
Ozeki, Cynthia	2003	2877 çalışan	Aile-iş çatışması bağlamında aile önceliklerini göz ardı etmeyen ve çalışanını destekleyen kurumlarda çalışanların tükenmişlik seviyelerinin düştüğü belirlenmiştir.
Boles, James S., Johnston, Mark W. ve Hair, Joseph F. Jr.	1997	123 satış personeli	İş-Aile çatışmaları ve rol çatışmalarının tükenmeyle ilişkili olduğu, ayrıca tükenmişliğin de işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğu bulunmuştur.

## 2.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

### 2.1.Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu araştırmanın temel amacı, covid-19 pandemi sürecinde banka çalışanlarının yaşadıkları iş-aile yaşam çatışması düzeylerinin tükenmişlikleri üzerindeki etkisini ölçümlemektir.

Temel amaç doğrultusunda oluşturulan hipotezler şunlardır:

H<sub>1</sub>= Covid-19 pandemi sürecinde banka çalışanlarının yaşadıkları iş-aile yaşam çatışması düzeyleri tükenmişlik düzeylerini artırmaktadır.

H<sub>1a</sub>= Covid-19 pandemi sürecinde banka çalışanlarının yaşadıkları iş-aile çatışması düzeyleri duygusal tükenmişliklerini artırmaktadır.

H<sub>1b</sub>= Covid-19 pandemi sürecinde banka çalışanlarının yaşadıkları aile-iş çatışması düzeyleri duygusal tükenmişliklerini artırmaktadır.

H<sub>1c</sub>= Covid-19 pandemi sürecinde banka çalışanlarının yaşadıkları iş-aile çatışması düzeyleri duyarsızlaşmalarını artırmaktadır.

H<sub>1d</sub>= Covid-19 pandemi sürecinde banka çalışanlarının yaşadıkları aile-iş çatışması düzeyleri duyarsızlaşmalarını artırmaktadır.

H<sub>1e</sub>= Covid-19 pandemi sürecinde banka çalışanlarının yaşadıkları iş-aile çatışması düzeyleri düşük kişisel başarı düzeylerini artırmaktadır.

H<sub>1f</sub>= Covid-19 pandemi sürecinde banka çalışanlarının yaşadıkları aile-iş çatışması düzeyleri düşük kişisel başarı düzeylerini artırmaktadır.

### 2.2.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini Konya’da faaliyet gösteren kamu, kamu-katılım ve özel banka çalışanları oluşturmaktadır. Covid-19 pandemi döneminde diğer hizmet

sektörlerinde çalışanların yaşadıkları çeşitli sorunlar gibi banka çalışanlarının da iş-aile yaşam çatışması ve tükenmişlik yaşamlarının artması bu konuya yönelik öneriler sunmak amacıyla evrenin belirlenmesinde önemli bir etken olmuştur. Türkiye Bankalar Birliği 2019 yılı datalarına göre, Konya ili tüm ilçelerinde faaliyet gösteren tüm bankalarda banka çalışan sayısı toplamda 2879'dur (<https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/veri-sorgulama-sistemi/illere-ve-bolgelere-gore-bilgiler/73>). Ancak pandemi sürecinde bazı çalışanların işten çıkarıldıkları/ayrıldıkları göz ardı edilmemelidir. Bu araştırmada Konya ili Karatay ve Selçuklu ilçelerinde faaliyet gösteren kamu, kamu katılım ve özel banka çalışanları evren olarak kabul edilmiştir. Ancak Covid-19 pandemi sürecinden kaynaklı kısıtlamalar nedeniyle bazı personele uzaktan çalışma, doğum izni, vb. gerekçe ile ulaşılamamıştır. Toplamda 397 anket doldurulmuş ancak 369 anket analize alınmıştır. Örneklemi 369 banka çalışanı oluşturmuştur.

### 2.3.Araştırmanın Sınırlılığı

Sadece Konya ili Karatay ve Selçuklu ilçeleri banka şubeleri ile sınırlı olmasının temel nedeni zamandır. Covid-19 pandemi süreci, genel yaşamın uzantısı olarak iş yaşamında da bir takım sınırlılıkları zorunlu kılmıştır. Veriler Şubat- Mart 2021 tarihleri arasında toplanmıştır. Ayrıca maliyet ve ulaşılabilirlik faktörleri diğer sınırlılıklardır.

### 2.4.Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Veri Analizinde Kullanılan İstatistik Teknikleri

Veri toplama metodu olarak nicel araştırma tekniklerinden kişisel görüşmeye dayalı anket metodu seçilmiştir. Çalışma anketi üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde mülakat yapılan banka çalışanını tanıtan demografik bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde katılımcı banka çalışanlarının iş-aile yaşam çatışması düzeylerini ölçmek amacıyla "İş-Aile Yaşam Çatışması Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, Netenmeyer, Boles ve McMurrian (1996) tarafından geliştirilmiş ve Efeoğlu (2006) tarafından dilimize uyarlanmış ve 10 ifadenin yer aldığı "İş-aile Çatışması" ve "Aile-iş Çatışması" olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini ölçümlemek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilmiş ve Türkçeye Ergin (1992) tarafından uyarlanan "Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ)" kullanılmıştır. Toplamda 23 ifade ve "Duygusal Tükenme", "Duyarsızlaşma" ve "Düşük Kişisel Başarı" olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Düşük kişisel başarı boyutu altında yer alan ifadeler olumsuz oldukları için ters kodlanmıştır (4-7-9-12-17-18-19-21.ifadeler). Tüm ölçekler 5'li Likert ölçeğidir.

Veriler, SPSS 25 paket programı ve LISREL 9.30'dan yararlanılarak analiz yapılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerini belirleyebilmek için frekans analizi uygulanmıştır. Veriler, Cronbach Alfa katsayılarına bakıldıktan sonra, açıklayıcı faktör analizi ile alt boyutlara ayrılmış ve doğrulayıcı faktör analizi ile



bu boyutlar onaylanmıştır. Ölçekler arasındaki etkiyi görebilmek için ise regresyon analizi ile uygulanmıştır.

### 3.BULGULAR

#### 3.1.Demografik Bulgular

Araştırma örneklemini oluşturan banka çalışanlarının en çok, kadın (%52,6), 36-40 yaş aralığında (%39,8), evli (%54,7), lisans mezunu (%63,4), kamu bankası çalışanı (%49,4), 11-15 yıllık iş deneyimine sahip (%43,1) ve uzman yardımcısı olarak görev yapan (%24,2) kişilerden oluştuğu görülmektedir.

#### 3.2.Veritoplama Aracının Güvenirliği

Ölçeklerin güvenirliliği (içsel tutarlılığı) için her ölçeğin Cronbach Alfa katsayılarına bakılmış ve bu değerin  $0,70 \leq$  olmasına dikkat edilmiştir (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2013, s.89). Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin güvenilirlik katsayısı; İş-aile yaşam çatışması ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,899; Tükenmişlik ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,781'tür. Ölçeklerin almış olduğu bu değerler güvenirliliklerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

#### 3.3. Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizleri

Araştırma modelinde kullanılan ölçeklerin faktör yapılarını doğrulamadan önce açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır (özdeğer $>1$ 'den büyük; açıklanan varyans değeri $\geq 3/4$  ü; faktör yükü $\geq 0,50$ ).

1-İş-Aile Yaşam Çatışması Ölçeğini literatürde yer alan çalışmalarda olduğu gibi iki alt faktör açıklamıştır. KMO değeri:0,857; Barlet değeri:3011,871; Sig:0,000'dur. Birinci alt boyut "İş-Aile Çatışması" dır. Öz değeri 6,107; faktör yükleri 0,912 ile 0,753 arasında; Cronbach Alpha değeri 0,897' dir. İkinci alt boyut "Aile-İş Çatışması" dır. Öz değeri 3,127; faktör yükleri 0,884 ile 0,691 arasında; Cronbach Alpha değeri 0,891' dir. Açıklanan toplam varyans değeri %75,789'dur.

Açıklayıcı faktör analizi sonrasında ikinci aşama olarak doğrulamalı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sürecinde uyum iyiliği sonuçları, faktör yük değeri ve t değeri (t değeri  $>1,96$ ) dikkate alınması gereken hususlar olmuştur (Seçer, 2013, s.151). Boyutlarda yer alan faktör yüklerinin 0,598 ile 0,889 arasında değiştiği ve t değerlerinin beklenen sınırlar içerisinde (t değeri $>1,96$ ) olduğu görülmüştür.

2-Tükenmişlik Ölçeğini literatürde görüldüğü üzere üç alt boyut açıklamıştır. KMO değeri:0,827; Barlet değeri:2956,324; Sig:0,000'dur. Birinci alt boyut Duygusal Tükenmenin öz değeri 5,412; faktör yükleri 0,834 ile 0,601 arasında; Cronbach Alpha değeri 0,879' dur. İkinci alt boyut Duyarsızlaşmanın öz değeri 3,421; faktör yükleri 0,831 ile 0,584 arasında; Cronbach Alpha değeri 0,803' tür. Üçüncü alt boyut olan Düşük Kişisel Başarının öz değeri ise 1,106; faktör yükleri 0,720 ile 0,507 arasında; Cronbach Alpha değeri 0,731' dir. Açıklanan toplam varyans değeri %65,972'dir. 7.-14.-19.-22. ifadeler gereken hususları taşımadığı için ölçekten çıkarılmıştır.

Ölçeğin alt boyutlarının doğrulayıcı faktör analizi ile aldığı yükleri; 0,514 ile 0,845 arasında değiştiği ve t değerlerinin beklenen sınırlar içerisinde (t değeri >1,96) olduğu görülmüştür.

Doğrulayıcı faktör analizinin uygulanmasında esas alınması gereken başka bir husus ise uyum iyiliği indeksleridir. Ölçeklerin uyum indeksleri Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 2. Araştırma Modelinde Kullanılan Ölçeklerin Uyum İndeksleri

Uyum İndeksi	Kabul İçin Kesme Noktaları	İş-Aile Yaşam Çatışması	Tükenmişlik
$\chi^2 / sd$	$\chi^2 / sd < 4$ olmalıdır	1,73	2,89
RMSEA	0,00<0,05= mükemmel uyum ≤0,05-0,08= kabul edilebilir uyum	0,03 Mükemmel uyum	0,07 Kabul edilebilir uyum
NFI	≥0,95= mükemmel uyum ≥0,90= kabul edilebilir uyum	0,96 Mükemmel uyum	0,91 Kabul edilebilir uyum
NNFI	≥0,95= mükemmel uyum ≥0,90= kabul edilebilir uyum	0,96 Mükemmel uyum	0,90 Kabul edilebilir uyum
CFI	≥0,97= mükemmel uyum ≥0,95= kabul edilebilir uyum	0,97 Mükemmel uyum	0,95 Kabul edilebilir uyum
GFI	≥0,90=mükemmel uyum ≥0,85= kabul edilebilir uyum	0,91 Mükemmel uyum	0,84 Kabul edilebilir uyum
AGFI	≥0,90=mükemmel uyum ≥0,85= kabul edilebilir uyum	0,90 Mükemmel uyum	0,84 Kabul edilebilir uyum
IFI	≥0,95=mükemmel uyum ≥0,90= kabul edilebilir uyum	0,97 Mükemmel uyum	0,90 Kabul edilebilir uyum

Kaynak: Seçer, 2013: 152

Tablo 2’de yer aldığı üzere araştırma modelinde kullanılan iş-aile yaşam çatışması ölçeğinin tüm değerlerinin mükemmel uyum sınırı içerisinde iken, tükenmişlik ölçeğinin ise tüm değerlerinin kabul edilebilir uyum sınırı içerisinde değerlere sahip olduğu görülmektedir. Bu uyum iyiliği değerleri her iki ölçeğinde istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir.

### 3.4. Regresyon Analizi

İş-aile yaşam ölçeği alt boyutlarının tükenmişlik ölçeği alt boyutlarını ne oranda etkilediğini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmış ve analiz sonuçları Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 3. İş-Aile Yaşam Çatışması Ölçeği Alt Boyutlarının Duygusal Tükenmişliğe Etkisi

		B	Std. Hata	t	p
1	Sabit	1,571	,132	13,121	,000
	İş-aile çatışması	,541	,033	9,481	,000
	Aile-iş çatışması	,359	,028	5,256	,001
R=626 R²= 0,317 F=46,354 p=0,000					

Tablo 3’de görüldüğü üzere etki anlamlıdır (F=46,354, p=0,000). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı % 31,7 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden iş-aile çatışması ( $\beta=0,541$  p<0,01) ve aile-iş çatışması ( $\beta=0,359$  p<0,01) anlamlı bir etki ile duygusal tükenmişlik düzeyini arttırmaktadırlar. “ $H_{1a}$ =Covid-19 pandemi sürecinde banka çalışanlarının yaşadıkları iş-aile çatışması düzeyleri duygusal tükenmişliklerini arttırmaktadır” hipotezi ile “ $H_{1b}$ =Covid-19 pandemi sürecinde banka çalışanlarının yaşadıkları aile-iş çatışması düzeyleri duygusal tükenmişliklerini arttırmaktadır” hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 4. İş-Aile Yaşam Çatışması Ölçeği Alt Boyutlarının Duyarsızlaşmaya Etkisi

		B	Std. Hata	t	p
1	Sabit	1,201	,124	7,526	,000
	İş-aile çatışması	,304	,038	4,139	,000
	Aile-iş çatışması	,395	,040	5,237	,000
R=504		R <sup>2</sup> = 0,251	F=59,613	p=0,000	

Tablo 4'te görüldüğü üzere etki anlamlıdır (F=59,613, p=0,000). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı % 25,1 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden iş-aile çatışması ( $\beta=0,304$  p<0,01) ve aile-iş çatışması ( $\beta=0,395$  p<0,01) anlamlı bir etki ile banka çalışanlarının duyarsızlaşma düzeyini arttırmaktadırlar. "*H<sub>1c</sub>= Covid-19 pandemi sürecindebanka çalışanlarının yaşadıkları iş-aile çatışması düzeyleri duyarsızlaşmalarını arttırmaktadır*" hipotezi ve "*H<sub>1d</sub>= Covid-19 pandemi sürecindebanka çalışanlarının yaşadıkları aile-iş çatışması düzeyleri duyarsızlaşmalarını arttırmaktadır*"**hipotezleri kabul edilmiştir.**

Tablo 5. İş-Aile Yaşam Çatışması Ölçeği Alt Boyutlarının Düşük Kişisel Başarıya Etkisi

		B	Std. Hata	t	p
1	Sabit	3,508	,094	11,965	,000
	İş-aile çatışması	,026	,056	0,537	,876
	Aile-iş çatışması	,430	,027	7,911	,000
R=389		R <sup>2</sup> = 0,208	F=28,941	p=0,000	

Tablo 5'te görüldüğü üzere etki anlamlıdır (F=28,941, p=0,000). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı % 20,8 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden aile-iş çatışması ( $\beta=0,430$ , p<0,01) anlamlı bir etki ile banka çalışanlarının düşük kişisel başarı düzeyini arttırmaktadırlar. "*H<sub>1e</sub>=Covid-19 pandemi sürecindebanka çalışanlarının yaşadıkları iş-aile çatışması düzeyleri düşük kişisel başarı düzeylerini arttırmaktadır*" **hipotezireddedilirken;** "*H<sub>1f</sub>= Covid-19 pandemi sürecindebanka çalışanlarının yaşadıkları aile-iş çatışması düzeyleri düşük kişisel başarı düzeylerini arttırmaktadır*" **hipotezi kabul edilmiştir.**

#### 4.Tartışma

Bu araştırma, Covid-19 pandemi sürecinde banka çalışanlarının yaşadıkları iş-aile yaşam çatışması düzeylerinin tükenmişlikleri üzerinde etkisinin olup olmadığını ölçümlemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırma amacı doğrultusunda oluşturulan "*H<sub>1</sub>= Covid-19 pandemi sürecinde banka çalışanlarının yaşadıkları iş-aile yaşam çatışması düzeyleri tükenmişlik düzeylerini arttırmaktadır*" temel hipotezi alt hipotezlerle detaylandırılmıştır.

Alt hipotezlerden "*H<sub>1a</sub>= Covid-19 pandemi sürecinde banka çalışanlarının yaşadıkları iş-aile çatışması düzeyleri duygusal tükenmişliklerini arttırmaktadır*" hipotezi yapılan regresyon analizi sonucunda kabul edilmiştir. Elde edilen sonuca göre banka çalışanlarının duygusal tükenmişlik düzeylerindeki artışta iş-aile çatışmasının etkili olduğu ortaya çıkmıştır ( $\beta=0,541$  p<0,01). Kısacası banka çalışanlarınınyaşadıkları iş-aile çatışması düzeyleri duygusal tükenmişlik algılarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.Literatürde benzer çalışmalar bulunmaktadır (Tosunoğlu, 2021; Yeh vd., 2020; Bulgurcu Gürel, 2016; Rubioa vd., 2015; Özen, 2015; Jawahar vd., 2012; Tayfurve Arslan, 2012). "*H<sub>1b</sub>= Covid-19*

pandemi sürecinde banka çalışanlarının yaşadıkları aile iş- çatışması düzeyleri duygusal tükenmişliklerini artırmaktadır” hipotezi yapılan regresyon analizi sonucunda kabul edilmiştir ( $\beta=0,359$   $p<0,01$ ). Yani banka çalışanlarının yaşadıkları aile-iş çatışması düzeyleri duygusal tükenmişlik algılarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Literatürde benzer kısıtlı çalışma bulunmaktadır (Arslan, 2018; Özen, 2015). Banka çalışanlarının duygusal tükenmişliklerini iş-aile yaşam çatışması alt boyutlarından iş-aile çatışmasının daha fazla artırdığı görülmektedir.

“H<sub>1c</sub>= Covid-19 pandemi sürecinde banka çalışanlarının yaşadıkları iş-aile çatışması düzeyleri duyarsızlaşmalarını artırmaktadır” hipotezi analiz sonuçlarına göre kabul edilmiştir. Bu sonuç banka çalışanlarının yaşadıkları duyarsızlaşmalarında iş-aile çatışmasının etkili olduğunu göstermektedir ( $\beta=0,304$   $p<0,01$ ). Özetle banka çalışanlarının duyarsızlaşma düzeylerinde iş-aile çatışmaları pozitif yönde etkili olmaktadır. Literatürde benzer kısıtlı çalışma bulunmaktadır (Özen, 2015). “H<sub>1d</sub>= Covid-19 pandemi sürecinde banka çalışanlarının yaşadıkları aile-iş çatışması düzeyleri duyarsızlaşmalarını artırmaktadır” hipotezi regresyon analizi ile test edilerek kabul edilmiştir ( $\beta=0,395$   $p<0,01$ ). Literatürde benzer kısıtlı çalışmaya rastlanmıştır (Arslan, 2018; Özen, 2015). Banka çalışanlarının duyarsızlaşmasını iş-aile yaşam çatışması alt boyutlarından aile-iş çatışmasının daha fazla artırdığı görülmektedir.

“H<sub>1e</sub>= Covid-19 pandemi sürecinde banka çalışanlarının yaşadıkları iş-aile çatışması düzeyleri düşük kişisel başarı düzeylerini artırmaktadır” hipotezi yapılan analiz sonucunda anlamlı çıkmamış ( $p=,876$ ) ve dolayısıyla da kabul edilmemiştir. Kısacası banka çalışanlarının düşük kişisel başarılarında iş-aile çatışması anlamlı bir etkiye sahip değildir. Son olarak “H<sub>1f</sub>= Covid-19 pandemi sürecinde banka çalışanlarının yaşadıkları aile-iş çatışması düzeyleri düşük kişisel başarı düzeylerini artırmaktadır” hipotezi test edilmiş ve elde edilen sonuçlara göre de kabul edilmiştir ( $\beta=0,430$ ,  $p<0,01$ ). Literatürde benzer kısıtlı çalışma bulunmaktadır (Arslan, 2018).

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler H<sub>1e</sub> dışında kabul edilmiştir. Genel itibariyle “H<sub>1</sub>=Banka çalışanlarının yaşadıkları iş-aile yaşam çatışması düzeyleri tükenmişlik sendromu düzeylerini artırmaktadır” hipotezi kabul edilmiştir. Literatürde benzer çalışmalar bulunmaktadır (Tosunoğlu, 2021; Penela vd., 2019; Yücel, 2019; Demirel ve Erdirencelebi, 2019; Yi vd., 2017; Yiğit, 2018; Arslan, 2018; Rubab, 2017; Tang vd., 2016; Deery vd., 2016; Günay ve Demiralay, 2016; Bulgurcu Gürel, 2016; Richter vd., 2015; Özen, 2015; Gözükara, 2015; Macit, 2015; Balogun, 2014; Çoban, 2014; Oscharoff, 2011; Wittmer ve Martin, 2010; Lambert ve Hogan, 2010; Rupert vd., 2009; Glaser, 2006; Boles vd., 1997).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

21. Yüzyılda teknolojiye yaşanan değişimler ve küreselleşmenin etkisiyle yaşam biçimlerini ve örgüt yapılarını yeniden şekillendirmiştir. Bu yenisünya düzenine uyumda bireyler zaman zaman sorunlar yaşamaktadır. Yaşam koşullarının yol açtığı yoğun stres, iş ve aile yaşamında uyumsuzluk ve tatminsizliğe neden

olmakta ve bireyler iş-aile yaşam dengesini kuramama ve tükenmişlik gibi olumsuz durumları yaşayabilmektedir (Çoban, 2014, s.105).

Örgütlerin yoğun rekabet koşullarında varlıklarını sürdürme mücadeleleri çalışanlardan beklentilerini de artırmıştır. Bu noktada işin çalışanlar üzerindeki baskısı daha da yoğun hissedilmeye başlamıştır. Gerek iş yükünün fazlalığı, gerek uzun çalışma saatleri, iş güvencesinin olmaması, ilerleme terfi imkânlarının kısıtlı olması, müşterilerin beklentilerindeki değişimler, maddi ve manevi olarak çalışma koşullarının yetersiz olması gibi pekçok faktör çalışanların işe ilişkin hissettiği baskıyı daha da artırmaktadır. İş yaşamındaki beklentilerin yanı sıra özel yaşama dair beklenti ve sorumluluklar da bireyin hayatında yer almaktadır. Birey iş ve aile yaşamında pekçok farklı rol üstlenmektedir. Bu roller biri diğerinin yerine feda edilemeyecek derecede önemlidir. Ancak birey zaman zaman bu rolleri yerine getirmekte zorluk çekmekte ve roller arası çatışma yaşayabilmektedir. İş- aile yaşam çatışmasını yoğun olarak yaşayan bireylerin ise tükenmişlik yaşama olasılıkları artmaktadır. Özellikle Covid 19 pandemi sürecinin yaşandığı bu günlerde bu çatışmaların daha yoğun yaşanabileceği ve bireylerin bu süreçle birlikte gerek iş yaşamında gerekse aile yaşamında daha yoğun stres yaşayarak ve kaygı düzeylerinin artabileceği ve tükenmişlik sendromu yaşama olasılıklarının da artabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada Covid 19 pandemi sürecinde banka çalışanlarının yaşadıkları iş-aile yaşam çatışmasının tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda banka çalışanlarının yaşadıkları iş-aile yaşam çatışması düzeylerinin tükenmişlik düzeylerini artırdığı tespit edilmiştir.

Bireylerin yaşadığı iş- aile yaşam çatışmasının ve tükenmişlik sendromunun bireysel, örgütsel ve toplumsal anlamda ciddi olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Bireyin iş yaşamında ve aile yaşamında tatminsizlik yaşaması, performansının düşmesi, hem mesai arkadaşları, hem aile üyeleri hem de sosyal yaşamdaki ilişkilerinin bozulması, bireyin psikolojik ve fiziksel olarak bu süreçten etkilenmesi, sağlığının bozulması, örgütte bireylerin performansının düşmesi sonucu verimliliğin azalması, işgören devir oranının artması, nitelikli çalışanların kaybedilmesi, örgütün rekabet gücünü ve müşteri kitlesini kaybetmesi, toplumsal anlamda ruhsal ve fiziksel sağlığını kaybetmiş bireylerin sayısının artması, özel yaşamda mutsuzlukların artması sonucunda aile içi şiddet, boşanma gibi durumların daha çok yaşanması, işten ayrılan bireylerin yaşadığı ekonomik sorunların topluma yansması, mutsuz bireylerin gerginliklerinin daha fazla tartışma, kavga ve istenmeyen daha ciddi kötü olaylara sebep olması gibi pekçok olumsuz durumla karşılaşılabilir.

Bu gibi durumların önüne geçmek için bireysel, ailesel, örgütsel, toplumsal ve devlet tarafından önlemler alınabilir. Bireysel anlamda etkin bir zaman yönetimi yaparak işe ve aileye ayrılacak zamanı iyi yönetmek, işten ve aileden kaynaklanan stresi yönetmek için bireyin kendine de zaman ayırması ve kendini mutlu edecek hobiler edinmesi, sosyal ve ailevi destek alması önlemlerin başlıcalarıdır. Eşlerin birbirine yardımcı olmaları, eve dair sorumlulukları paylaşmaları, aileyle geçirilecek kaliteli zamanların heyecan içinde planlanması,

tatil planının yapılması, aktiviteler planlamak, aile büyüklerine ve diğer sosyal ilişkilere de zaman ayırmak önerilebilir. Pandemi süreci nedeniyle yüz yüze görüşmede birtakım sınırlamalar yaşansa da telefon ve online olarak iletişim kurmak daha sık yapılabilir.

Örgütsel anlamda pandeminin etkisiyle hızlanan dönüşümde yönetsel desteğin sunulması daha da önem kazanmaktadır. Esnek çalışma olanaklarının ve evden çalışma fırsatlarının oluşturulması, çocuk bakımı için kreş imkanlarının sunulması, iş dışında fazla mesaiyi şart koşturmak, ailevi ihtiyaçlar durumunda gerekli izinlerin verilmesi, toplumsal anlamda bireylerin birbirine empatiyle yaklaşması, devletin de aile dostu politikaları özellikle yasalaştırarak aile birliğinin sağlanmasına destek olacak şekilde esnek çalışma programları, doğum izni, süt izni uygulamaları, uzaktan çalışma olanakları sunması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Altay, H. (2009). Antalya ve İskenderun otel çalışanlarının tükenmişliği ve iş tatmini üzerine bir araştırma, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(12), 1-17.
- Arslan, Ç. (2018). İş aile çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişkide bilişsel esnekliğin düzenleyici rolü: Telekomünikasyon sektöründe bir araştırma, (Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul).
- Balogun, A. G. (2014). Job burnout among working mothers in Nigeria post-consolidation banks: Effects of work-family conflict and job stress. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 3(5), 27-36.
- Boles, J. S., Johnston, M. W., ve Hair Jr, J. F. (1997). Role stress, work-family conflict and emotional exhaustion: Inter-relationships and effects on some work-related consequences. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(1), 17-28.
- Bulgurcu, Gürel, E. (2016). Duygusal tükenmişlik, iş stresi ve işe bağlılığın iş-aile çatışması üzerindeki etkisi: ampirik bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 48, 349-364.
- Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E. ve Whitten, D. (2012). "Abusive supervision and work-family conflict: The path through emotional labor and burnout", *The Leadership Quarterly*, 23, 849-859.
- Chen, Y., Zhang, F., Wang, Y. ve Zheng, J. (2020). Work-family conflict, emotional responses, workplace deviance, and well-being among construction professionals: a sequential mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 6883.
- Cordes, C. L., ve Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Coursolle, K.M., Sweeney, M.M., Raymo, J.M. ve Ho, J-H. (2010). The association between retirement and emotional well-being: does prior work-family

- conflict matter? *Journal of Gerontology: Social Sciences*, 65B(5), 609-620, doi:10.1093/geronb/gbp116.
- Cox, T., Tisserand, M.ve Taris, T. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Questions and directions, *Work & Stress*, 19(3), 187-191, DOI: 10.1080/02678370500387109
- Çoban, H. (2014) İş-aile çatışması ve tükenmişlik arasındaki ilişki: Bankacılık sektöründe bir araştırma,(Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli).
- Deery, S., Rayton, B., Walsh, J. ve Kinnie, N. (2017). The costs of exhibiting organizational citizenship behavior. *Human Resource Management*, 56(6), 1039-1049.
- Demirel, Ercan, E.,ve Erdirençelebi, M. (2019). The relationship of burnout with workaholism mediated by work-family life conflict: a study on female academicians: *Journal of Language and Linguistic Studies*, 15(4), 1300-1316. Doi: 10.17263/jlls.668436
- Durmuş, B., Yurtkoru E.S. ve Çinko, M. (2013). *Sosyal bilimlerde spss'le veri analizi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdamar, G.ve Demirel H. (2014). Investigation of work-family, family-work conflict of the teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 4919-4924
- Fiksenbaum L.M. (2014). Supportive work-family environments: implications for work-family conflict and well-being, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 653-672, DOI: 10.1080/09585192.2013.796314
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Glaser, W. (2006). The dynamic relations between work and family conflicts and emotional exhaustion: above and beyond the stressor-outcome model. (Doktora Tezi, Concordia Üniversitesi, Kanada).
- Gözükara, Yıldız, E. İ. (2015) İş gerekleri ve kaynaklarının iş - aile çatışması aracılığı ile işe tutkunluk ve tükenmişlik üzerindeki etkisi, (Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul).
- Greenhaus, J. H. ve Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Günay, Y.G. ve Demiralay T. (2016). Serbest muhasebeci ve mali müşavirlerden iş stresi, tükenmişlik sendromu ve iş- aile yaşam dengesi arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(68), 917-935.
- Halbesleben, J. R.,ve Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879.
- Halbesleben, J. R., Wheeler, A. R.ve Rossi, A. M. (2012). The costs and benefits of working with one's spouse: A two-sample examination of spousal

- support, work-family conflict, and emotional exhaustion in work-linked relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 33(5), 597-615.
- Huffman, A., Culbertson, S. S., Henning, J. B. ve Goh, A. (2013). Work-family conflict across the lifespan. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 761-780.
- İlhan, A. (2018). Örgütsel tükenmişlik, (Ed. Enver Aydoğan), *Örgütsel Davranış Odaklı Yönetişel Yaklaşımlar* (ss.537-556), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Jackson, S. E.ve Maslach, C. (1982). After-effects of job-related stress: Families as victims. *Journal of Organizational Behavior*, 3(1), 63-77.
- Jawahar, I. M., Kisamore, J. L., Stone, T. H.ve Rahn, D. L. (2012). Differential effect of inter-role conflict on proactive individual's experience of burnout. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 243-254.
- Kara Keskinçilic S.B., Güneş Zafer D. ve Tüysüz Şentürk B. (2021). Work-family conflict during working from home due to pandemic: a qualitative research on female teachers. *International Journal of Curriculum and Instruction*, 13(1), Special Issue (2021), 251-273.
- Kinnunen, U. ve Mauno, S. (1998). Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in finland. *Human Relations*, 51(2), 157-177.
- Lambert, E. G. ve Hogan, N.L. (2010). Work-family conflict and job burnout among correctional staff. *Psychological Reports*, 106(1), 19-26.
- Liang, H. R., Liang, H. L. ve Sun, C. K. (2016). Coping with negative work experience and work-related family issues: Spirituality as a buffer against emotional exhaustion and work-family conflict. *Asian Business Research*, 1(1), 42.
- Macit, M. (2015) İşkoliklik, iş - aile çatışması ve tükenmişlik ilişkileri üzerine bir araştırma, (Doktora tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat).
- Mansour S.ve Tremblay D. G. (2018) Work-family conflict/ family-work conflict, job stress, burnout and intention to leave in the hotel industry in Quebec (Canada): moderating role of need for family friendly practices as "resource passageways", *The International Journal of Human Resource Management*, 29 (16), 2399-2430, DOI:10.1080/09585192.2016.1239216.
- Maslach, C. ve Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7(1), 63-74.
- Maslach, C., Jackson, S. E. ve Leiter, M. P. (1997). *Maslach burnout inventory* (3. Baskı). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Moore, J. E. (2000). Why is this happening? A causal attribution approach to work exhaustion consequences. *Academy of Management Review*, 25(2), 335-349.



- Netemeyer, R.G., Boles, J.S. ve McMurrian, R., (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81, 400-409.
- Oscharoff, A. (2011). Emotional exhaustion, work-family conflict, and marital satisfaction among professional psychologists. (Doktora Tezi, Loyola Üniversitesi, ABD).
- Ozeki, C. (2004). The effects of a family-supportive work environment on work-to-family conflict, family-to-work conflict, and emotional exhaustion. Does income level matter?. (Doktora Tezi, Michigan State Üniversitesi, ABD).
- Özen, F. (2015). Öğretmenlerde iş stresinin tükenmişlik, iş - aile çatışması ve işten ayrılma niyetine etkisi (Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta).
- Penela Carballo, A., Varela, J., ve Bande, B. (2019). The direct and indirect effects of self-efficacy on salespeople's emotional exhaustion and work-family conflict: A study using the job demands resources model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 36(3), 363-376.
- Richter, A., Schraml, K. ve Leineweber, C. (2015). Work-family conflict, emotional exhaustion and performance-based self-esteem: reciprocal relationships. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 88(1), 103-112.
- Rubab, U. (2017). Impact of work family conflict on burnout and workplace deviant behavior: mediating role of stress. *Jinnah Business Review*, 5(1), 1-10.
- Rubio, C., Osca, A., Recio, P., Urien, B. ve Peiró, J. M. (2015). Work-family conflict, self-efficacy, and emotional exhaustion: A test of longitudinal effects. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(3), 147-154.
- Rupert, P. A., Stevanovic, P. ve Hunley, H. A. (2009), Work-family conflict and burnout among practicing psychologists, *Professional Psychology: Research and Practice*, 40(1), 54-61, <http://dx.doi.org/10.1037/a0012538>.
- Seçer, İ. (2013). SPSS ve lisrel ile pratik veri analizi, analiz ve raporlaştırma. Ankara:Anı Yayıncılık.
- Sürgevil, O. (2014). Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu tükenmişlikle mücadele teknikleri, Nobel yayınları: Ankara.
- Swider, B. W. ve Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational behavior*, 76(3), 487-506.
- Tabassum, H., Farooq, Z. ve Fatima, I. (2017). Work family conflict, perceived work overload and work exhaustion in employees of banking sector, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1), 340-352.

- Tang, G., Kwan, H. K., Zhang, D. ve Zhu, Z. (2016). Work-family effects of servant leadership: The roles of emotional exhaustion and personal learning. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 285-297.
- Tayfur, Ö. ve Arslan M. (2012). Algılanan İş yükünün tükenmişlik üzerine etkisi: iş- aile çatışmasının aracı rolü, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(1), 147-172.
- TBB (2021, Şubat 10) <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/veri-sorgulama-sistemi/illere-ve-bolgelere-gore-bilgiler/73>.
- Thomas, L.T. ve Ganster, D.C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: a control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6-15.
- Tosunoğlu, H. (2021). İş-aile çatışmasının duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde psikolojik sermaye ve işkolikliğin düzenleyici rolü: Bir alan çalışması (Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara).
- Ulutaş, M. (2018 ).İş-aile çatışmasının göç bağlamında değerlendirilmesi, E. Oktay, M. Aksoy, F.Karaman (Eds.), Uluslararası Asya Sempozyumu Bildiriler kitabı -Göç, Yoksulluk ve Kimlik- 17-20 Nisan 2018 Konferans içinde (117-125 ss.), Bişkek.
- Umutlu, S. (2021). *Kadınlarda iş aile yaşam dengesi ve tükenmişlik*. Ankara: Astana Yayınları.
- Wittmer, J. L. ve Martin, J. E. (2010). Emotional exhaustion among employees without social or client contact: The key role of nonstandard work schedules. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 607-623.
- Wright, T. A. ve Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(5), 491-499.
- Yeh, T. F., Chang, Y. C., Hsu, Y. H., Huang, L. L. ve Yang, C. C. (2020). Causes of nursing staff burnout: Exploring the effects of emotional exhaustion, work-family conflict, and supervisor support. *Japan Journal of Nursing Science*, e12392.
- Yi, J., Kwong Kwan, H., Hu, Y. L. ve Chen, S. (2017). Revenge exacerbates the effects of interpersonal problems on mentors' emotional exhaustion and work-family conflict: a self-defeating perspective. *Human Resource Management*, 56(5), 851-866.
- Yiğit, S. (2018). Kadın çalışanlarda yaşanan iş-aile çatışması ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki: Burdur/Bucak örneği, (Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta).
- Yücel, S. (2019). Kişilik özelliklerinin iş-aile yaşam çatışması ve tükenmişlik üzerine etkileri, (Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya).

**COVID-19 DÖNEMİNDE ÇALIŞANLARIN TEKNOSTRES ALGILARI  
İLE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
TELEKOMÜNİKASYON ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

Pınar FAYGANOĞLU<sup>1</sup>

**Özet**

Bu çalışmanın amacı, tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 pandemisinde özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerini çalışma ortamlarının dışında yoğun olarak kullanmak durumunda kalan çalışanların kullanmak/öğrenmek zorunda oldukları teknolojik gelişmeler ve yoğun çalışma saatleri ekseninde teknostres düzeyleri ile tükenmişlik algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının incelenmesidir. Araştırmada elde edilen bulgular neticesinde çalışanların teknostres algılarına ilişkin tekno-ışyüğü, tekno-karmaşıklık ve tekno-belirsizlikalt boyutları ile tükenmişlik düzeylerine dair duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt boyutları ve teknolojik belirsizlik algısı ile kişisel başarıdaki azalma hissi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yönetim ve örgütsel araştırmalar yazınında konuya ilişkin fazla çalışmanın olmaması, araştırmanın yazına katkı noktasını oluşturmakta olup, araştırma sonucunda elde edilen bulgular 'yeni normal' sürecinde çalışanların karşılaştıkları zorluklarının ortaya konulması hususunda da fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Teknostres, Tükenmişlik, COVID-19

**THE RELATIONSHIP BETWEEN TECHNOSTRESS PERCEPTIONS AND  
BURNOUT LEVELS OF EMPLOYEES IN THE COVID-19 PERIOD: A  
STUDY ON TELECOMMUNICATION EMPLOYEES**

**Abstract**

The aim of this work is to analyze whether there is a significant relationship between techno-stress and burnout of individuals who obligately to work/learn the information and communication technologies densely out of their workplace within long working hours and technological developments in the period of COVID-19 pandemic. According to the results of the study, there is a statistically significant relationship between technological workload, technological complexity and technological uncertainty dimensions of techno stress and emotional exhaustion and depersonalization dimensions of burnout. And also, a significant positive relationship between the perception of technological uncertainty and a sense of decreased personel accomplishment. The main contribution of this study is the lack of any study that looks upon these subjects under the current situation. Besides, the results of the study can help to understand the difficulties that workers have to face under the conditions of 'New Normal'.

**Key Words:** Technostress, Burnout, COVID-19

**GİRİŞ**

Çağımızın hızla gelişen bilişim ve iletişim teknolojileri bireyleri bu teknolojileri hem kısa bir sürede uygulamalarını öğrenmeye hem de hızlı bir uygulama sürecinin içerisinde olmalarına zorlamaktadır. Bahse konu durum özellikle COVID-19 sürecinde, evinden çalışmak zorunda olan çalışanlar açısından daha da zor ve yıpratıcı bir hale geldiği söylenebilecek olup, bu süreç bireylerin normal çalışma saatlerinin dışına çıkmak zorunda kalmalarını ve teknoloji yoğun uygulamaları kullanıp işlerini aksatmamaya dikkat etmelerini gerekli kılmıştır.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Kara Harp Okulu, [pfayganoglu@kho.edu.tr](mailto:pfayganoglu@kho.edu.tr)

İlgili yazında çalışanların teknolojik gelişmelere ayak uydurma bağlamında tecrübe ettikleri zorluklar teknostres kavramıyla açıklanmakta çalışılmıştır. Bahse konu kavramın, kabaca yeni teknolojilere uyumlanma sorunu yaşayan çalışanların karşılaştığı fiziksel ve psikolojik baskıya atıfta bulunduğu bildirilmekte olup (Ayyagari vd.,2011), teknostresin birey üzerinde stres, kaygı bozuklukları ve endişe gibi yansımaları bulunduğu kaydedilmektedir (Champion, 1988; Brod, 1984). Benzer şekilde, çalışanların deneyimledikleri baskı ve stres unsurları farklı kavramlarla da açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede, çalışanın yaptığı işe ve iş arkadaşlarına karşı duyarsızlaşması, bireyin kendisini işine veremeyeceği ya da görevini layıkıyla yerine getiremeyeceği algısı sonucunda işinin psikolojik bir yük haline gelmesi ve işinde başarılı olmayacağını düşünmesi sonucunda meydana geldiği belirtilen tükenmişlik kavramı da söz konusu kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Maslach, 2003). Dolayısıyla bireyin çalıştığı işe ilişkin algıladığı teknostres algısının onun tükenmişliğini etkileyeceği düşüncesi bu çalışmanın da temelini oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 pandemisinde özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerini çalışma ortamlarının dışında yoğun olarak kullanmak durumunda kalan çalışanların kullanmak/öğrenmek zorunda oldukları teknolojik gelişmeler ve yoğun çalışma saatleri ekseninde teknostres düzeyleri ile tükenmişlik algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının incelenmesidir. Araştırma kapsamında Maslach ve Jackson (1981) tarafından ortaya koyulan ve üç alt boyutu olduğu belirtilen tükenmişlik kavramı ile Alam (2015) tarafından tekno-işyükü, tekno-karmaşıklık ve tekno-belirsizlik olmak üzere üç alt boyutta sadeleştirilen teknostres ölçeklerinden faydalanılmış olup, pandemi sürecinde bireylerin teknostres algıları ve tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenecektir. Yönetim ve örgütsel araştırmalar yazınında konuya ilişkin fazla çalışmanın olmaması, araştırmanın yazına katkı noktasını oluşturmakta olup, araştırma sonucunda elde edilen bulgular 'yeni normal' sürecinde çalışanların karşılaştıkları zorlukların ortaya konulması hususunda da fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Tükenmişlik

Çağımızda çalışan nüfusun neredeyse tamamı gündelik zamanlarının büyük çoğunluğunu iş ile ilgili konular ile meşgul olarak geçirmektedir. Bu nedenle, bireylerin iş yerlerinde çalışarak geçirdikleri zaman, hayatlarının hatırı sayılır bir bölümünü kapsamakta olup çalışanların iş hayatlarında tecrübe ettikleri fiziksel, zihinsel ve duygusal anlamındaki olumlu veya olumsuz durumlar, onların sadece iş anlamındaki performanslarını değil genel olarak yaşamlarına da etki eden unsurlardandır (Oshagbemi,1999: 388). Bu bağlamda, günümüzün baskıcı ve rekabetçi iş ortamında sıklıkla tecrübe ettiği olumsuzluklardan birinin tükenmişlik olduğu bildirilmekte olup söz konusu kavrama ilişkin ilgili yazında birçok yaklaşım ve çalışma yer almaktadır. Tükenmişlik kavramının öncü isimlerinden olduğu kaydedilen Freudenberger (1986:9) kavramın, bireylerin

içsel nedenler, ailevi sebepler, işe dair sorunlar ve/veya toplumsal etmenlerden kaynaklanan zorlanmalar sonucunda yaşam enerjilerinin düşmesi ve içsel savunma mekanizmalarının tükenmesi durumuna atıfta bulunduğunu bildirmiştir. Pines ve Aronson'a (1988: 9) göre ise tükenmişlik, duygusal emek gerektiren ve görece daha fazla ihtimam isteyen mesleki koşullarda çalışanların deneyimlediği fiziksel, zihinsel ve duygusal anlamdaki yıpranmışlık ve tükenmişlik halidir. Buna ek olarak, yönetim bilimleri çalışmalarında görece fazla atıf alan diğer bir tükenmişlik yaklaşımı ise Maslach ve Jackson (1981) tarafından ortaya koyulmuştur. Bu yaklaşıma göre tükenmişlik, özellikle insanlarla ilişki kurmayı gerektiren mesleklerde çalışan kişilerde gelişen duygusal anlamdaki tükenme, duyarsızlaşma ve bireysel anlamdaki başarı hissini azaltması şeklindeki durumdur. Tükenmişlik kavramının bireysel bazda baskı oluşturan unsurlara verilen duygusal yanıt boyutu olarak da nitelendirilen duygusal tükenmişlik, çalışanın deneyimlediği duygusal zorlanma ve tükenme hali olarak nitelendirilmektedir (Çetin, vd., 2013: 96).

Duygusal tükenmişlik olgusu, bireyi hem fiziksel hem de psikolojik boyutlarda etkileme potansiyelinden dolayı, tükenmişlik kavramının en önemli boyutu olarak nitelendirilmektedir (Çetin, vd., 2013:98). Duygusal tükenmişlik, çalışanların iş ile ilgili durumlar için kendilerinden feragat edememelerine ve nihayetinde iş ile sorumluluklarını yerine getiremedikleri duygusuna kapılmalarına sebep olmaktadır. Böylece bu gibi bir durumu tecrübe eden çalışanın hayal kırıklığı, anksiyete ve gerginlik gibi olumsuz duygularında artış meydana gelmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993). Duygusal boyutta tükenmişlik yaşayan bireylerin sabah yeni uyandıkları dahi kendilerini yorgun ve bitkin hissettikleri, iş anlamında ilgilendikleri konular ile uğraşırken enerjilerinin kalmadığını ve çoğunlukla bir sonraki günde çalışmak zorunda olmanın korkusunu yaşadıkları bildirilmektedir (Çetin vd., 2011: 63). Diğer bir ifadeyle, duygusal tükenmişliğin çalışanın kendisini işine veremeyeceği, görevini yapamayacağı ve psikolojik olarak işin bir yük haline geldiği duygu durumlarına atıfta bulunduğu bildirilmektedir (Uzunbacak, vd., 2019: 213). Çetin ve diğerleri (2013:97) duygusal tükenmişliğin aşırı iş yükü, rol çatışmaları ve bireyler arası ilişkilerden kaynaklandığını dile getirmektedir. Belirlenen bir zaman diliminde yerine getirilmesi gereken iş düzeyinin, bireyin kapasitesinin üstünde olmasının, çalışanda stres ve gerginlik yaratabileceği ve bu durumun çalışanı duygusal yönden yıpratılabileceği bildirilmektedir. Rol çatışması bağlamında ise çalışanın beklentileri ile elde ettiği statü veya konum arasındaki uyumsuzluğun da tükenmişliğe sebep olabileceği kaydedilmektedir. Bireyler arası ilişkiler boyutunda ise tükenmişliğin çalışanın iş sırasında fazla, yoğun ve sürekli olarak duygusal ilişkiler içine girdiğinde ortaya çıktığı kaydedilmektedir (Çetin, vd., 2013: 97-98). Tükenmişliğin bireyler arası ilişki boyutuna atıfta bulunan duyarsızlaşma ise çalışanın diğer iş arkadaşlarına, iş gereği muhatap olduğu ve/veya hizmet verdiği diğer bireylere karşı duygusuz, ilgisiz ve hatta alay eder bir tonda davranması durumu olarak tanımlanmaktadır (Çimen ve Ergin, 2001). Duyarsızlaşma yaşayan çalışanların hizmet verdikleri müşterilere, diğer iş arkadaşlarına ve genel olarak örgüte karşı mesafeli olduğu ve yaptığı işe ilişkin umursamaz bir tavır içinde bulunduğu bildirilmektedir (Maslach, 2003).

Üç boyutlu tükenmişlik modelindeki son boyut çalışanın kendi iş performansını yetersiz olarak değerlendirme eğilimine atıfta bulunan bireysel/kişisel başarıdaki azalma hissidir. Bu olgunun çalışanın iş yerinde hissettiği baskılardan dolayı yaptığı işi tam olarak yerine getiremediğini düşünmesi, kendisini yetersiz hissetmesi ve nihayetinde kendisini başarısız olarak değerlendirmesi durumunu nitelediği kaydedilmektedir (Uzunbacak, vd., 2019: 213). Görüldüğü üzere, tükenmişlik kavramının farklı boyutları bireylerin tecrübe ettiği veya hissettiği farklı olumsuzluklardan dolayı ortaya çıkmaktadır. Sözü edilen boyutların farklı bileşimler ile farklı tükenmişlik profilleri ortaya çıkardığı vurgulanmakta olup bu anlamda yapılan işin niteliği, örgütsel şartları ve bireyin psikolojik durumu gibi değişkenlerin etkisinde çeşitli tükenmişlik türlerinin ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Önder ve Basım, 2008).

Tükenmişliğin ortaya çıkmasındaki nedenlere bakıldığında, iki grup öncülden bahsedilmektedir. Tükenmişliğin ortaya çıkmasındaki ilk grup öncüller iş yeri koşulları ve iş ortamının şartlarına atıfta bulunan çevresel faktörler olarak adlandırılmaktadır. Bu çerçevede, ilgili yazındaki çalışmalar incelendiğinde; rol çatışmasına sebep olan örgütsel bir ortam, (Lee ve Ashforth, 1993), olması gerekenin üzerinde bir iş yükü (Cordes ve Dougherty, 1993; Karacaoğlu ve Çetin, 2015a), düşük ücretleme (Uzunbacak, vd., 2019), gereğinden fazla denetim ve kontrol sonucunda meydana gelen kaygı (Dolgun, 2005), yanlış liderlik (Ashfort, 1994; Johansen ve Platek, 2017) ve algılanan adaletsizlik (Şeşen, 2010) gibi etmenlerin tükenmişliğin ortaya çıkmasındaki çevresel nedenlerden olduğu bildirilmektedir. Çalışanlar tarafından tecrübe edilen tükenmişliğin oluşmasındaki ikinci grup öncüller bireysel boyuttaki etmenlere dayanmaktadır. Bu çerçevede, yönetim organizasyon yazınında, bireylerin kişilik özelliklerinin (Kaşlı, 2009), bireyin diğerleri ile olan ilişkilerinde yaşadıkları sorunları karşılama yöntemleri (Arı ve Bal, 2008) ve bireylerin kendilerini kontrol edebilme yeteneklerinin (Uzunbacak, vd., 2019) bireysel temelli tükenmişliğin ortaya çıkmasındaki nedenlerden oldukları ifade edilmektedir.

Çalışanlar tarafından deneyimlenen tükenmişliğin bireyi ve örgütü çeşitli düzeylerde etkilediği ve bazı olumsuz neticelerin ortaya çıkmasına neden olduğu vurgulanan hususlardandır. Bu bağlamda, tükenmişliğin bireysel düzeyde; kronik sağlık sorunları, sürekli yorgunluk hissi, uyku düzensizlikleri, uyuşturucu madde kullanımı gibi farklı olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabildiği kaydedilmektedir (Kahill, 1988; McCormack ve Cotter, 2013). Buna ek olarak, tükenmişliğin örgütsel boyutta meydana getirdiği olumsuzluklar ise; çalışanın iş performansında azalma, çalışma saatlerinde devamsızlık yapma, çalışanlar arası huzursuzlukların ortaya çıkması, iş gücü devrinde artma şeklinde özetlenebilmektedir (Fogarty vd., 2000; Maslach vd., 2001).

Tükenmişlik kavramı örgütsel çalışmalar yazınında çokça değinilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavramın diğer örgütsel davranış kavramları ile ilişkileri boyutunda yapılan çalışmalar, tükenmişliğin ortaya çıkardığı sonuçlar çerçevesinde bireysel ve örgütsel düzeylerde yazına değerli katkılar sağlamıştır. Ancak değişen koşullar ve pandemi gibi güncel olarak ortaya çıkan yeni durumlar bağlamında tükenmişliğin farklı kavramlar ile olan ilişkisinin olası etkilerinin ortaya çıkarılmasının da yazına önemli katkılar sağlayabileceği

değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, çalışmada teknostres ile tükenmişliğin alt boyutları arasındaki ilişki ele alınacaktır. Bahse konu kavramlar arasındaki ilişki özellikle COVID-19 salgınında evden çalışmak ve yoğun teknoloji kullanmak zorunda olan çalışanlar açısından ele alınmasının yazına bu anlamda katkı sağlaması öngörülmektedir.

### **Teknostres**

Günümüz bilgi toplumu yapısında, sürekli artan teknoloji bireylerin de taleplerinin artmasına ve nihayetinde taleplerle dolu bir dünya içerisinde olunmasını mecbur kılmıştır. Bahse konu durum bireylerin teknolojik anlamda sahip oldukları yetenek ve becerilerini sürekli olarak geliştirmelerinin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Laspinas, 2015). Özellikle 2019 yılında küresel çapta yaşanan COVID salgını yaşam standartlarını ve ilkelerini alışıla gelmişin dışında bir değişikliğe zorlamıştır. Pek çok işletmenin kapanması, faaliyete devam eden bazı işletmelerin çalışan sayısını azaltması ya da tamamen ev-ofis çalışma sistemine geçilmesi anılan dönemin en büyük zorlukları arasında sayılabilecektir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin doğası gereği sürekli değişen ve gelişen yapısı, örgüt üyesi bireylerin iş yerinde kullandıkları teknoloji anlamında da işlerin daha karmaşık bir yapıda olmasına sebebiyet vermenin yanı sıra, uygulamaya alınan yeni teknolojilerin öğrenim zorlukları, bireye yüklenen daha fazla mesai saatleri gibi hususlar örgüt üyesi bireyler üzerinde stres yaratan temel unsurlardan olarak aktarılabilecektir. Bahse konu karmaşık sistemler, pandemi döneminde evden işlerini yapmak zorunda olan personel açısından daha da karmaşıklaşmış ve çalışanlar açısından korku ve endişe yaratmaya başlamıştır.

Yönetim ve örgütsel araştırmalar yazınında ilk olarak Brod (1984) tarafından öne sürülen ve bireyin çevrede gelişen yeni teknolojilere uyum sağlayamaması olarak tanımlanan teknostres kavramı genel bir ifadeyle, birey üzerinde teknolojinin oluşturduğu stres durumu olarak tanımlanmaktadır (Champion, 1988; Ennis, 2005; Clark ve Kalin, 1996; Jena, 2015). Benzer bir tanımla teknostres, özellikle bilgisayar kullanımının yoğun olarak gerektiği işlerde çalışanların bahse konu teknolojileri kullanabilmek adına gerekli yeteneğe sahip olmadıkları algısı (Arnetz ve Wiholm, 1997), başka bir ifadeyle bireyin teknoloji unsurlarını kullanmada yaşadığı yetersizlik kaynaklı uyum sorunu olarak tanımlanmaktadır (Taraftdar, Tu ve Ragu-Nathan, 2010; 2011). Teknostresin bireylerde, kaygı bozukluğu, uykusuzluk, hoşgörüsüzlük, isteksizlik, zihinsel yorgunluk gibi hem fiziksel hem de zihinsel birtakım sonuçlar doğurduğu öne sürülmektedir (Champion, 1988; Brod, 1984; Salanova, Liorens ve Cifre, 2013; Wang, Shu ve Tu, 2008). Daha genel bir ifadeyle teknostres örgüt üyesi bireylerin tutum, düşünce tarzı ve psikolojileri üzerinde doğrudan olumsuz bir etki yaratmaktadır (Khedhaouria ve Cucchi, 2019). Ragu-Nathan ve Taraftdar (2007; 2008) yapmış oldukları çalışmada bireylerinin iş yerinde kullandıkları mevcut teknolojik sistemler ile iş ortamları arasında üç temel özelliğin olduğunu öne sürmektedir. Buna göre ilk olarak, iş yerinde özellikle yöneticiler tarafından kullanılmasında ısrar edilen birtakım iş birliği uygulamaları ve buna bağlantılı araçların kullanılmasının gerekliliğinden ortaya çıkan bilişim teknolojilerine olan

bağımlılık düzeyi aktarılmaktadır. İkinci olarak öne sürülen özellik ise, bilişim teknolojilerinin iş yerlerinde uygulamaya alınmasıyla birlikte bilgi teknoloji kullanımı seviyesinde çalışanlar ve yöneticiler arasında meydana gelen farklılıklar olarak tanımlanmaktadır. Aktarılan üçüncü özellik ise, gelişmekte olan modern bilişim teknoloji ve uygulamalarının geleneksel çalışma ortamlarının yapısını ve kültürünü değiştirdiğidir.

İlgili yazında Tarafdar, Ragu-Nathan ve Ragu-Nathan (2011), teknostrese ilişkin beş alt boyut öne sürmekte olup bunlar, tekno-işgal, tekno-iş güvensizliği, tekno-belirsizlik, tekno-karmaşıklık ve tekno-aşırı yük olarak aktarılmaktadır. Buna göre ilk boyut olarak aktarılan tekno-işgal, bireylerin bilgi teknolojilerini kullanımının sürekli hale gelmesi bu anlamda bireyin işgal edici bir etki içerisinde kaldığı ve sürekli bağlantılı olma durumuyla yüzleşmesi durumunu ifade etmektedir. Tekno-iş güvensizliği olarak tanımlanan ikinci alt boyut ise, bireyin hali hazırda sahip olduğu işini teknoloji anlamında ondan daha iyi bilen başka bir personele kaptırma korkusuna atıfta bulunmaktadır. Üçüncü boyut olan tekno-belirsizlik ise, çalışanların işlerini sürdürebilmeleri için sürekli çalışmalarının gerekliliğine ve bu hızlı değişimlere ayak uydurabilmesi için de hiç bitmeyen bir öğrenme zorunluluğunda olmaları durumunun bireyin kafasında belirsizlik ve sorunlara sebebiyetvermesidir. Tekno-karmaşıklık olarak aktarılan dördüncü boyut ise temelde, örgüt üyesi bireyin yapılan/benimsenen yeni teknolojik uygulamaları anlayabilmek, kavrayabilmek adına zaman harcaması durumunu ifade etmektedir. Teknostresin beşinci ve son alt boyutu olan tekno-işyükü kavramı ise, bilgi ve iletişim teknolojilerinin çalışanları daha uzun ve daha hızlı bir zamanda çalışmaya zorlamalarına atıfta bulunmaktadır (Tarafdar, Ragu-Nathan ve Ragu-Nathan, 2011). Alam (2015) yaptığı çalışmada Tarafdar ve arkadaşlarının (2007) geliştirdiği beş alt boyutlu yapıyı tekno-işyükü, tekno-karmaşıklık ve tekno-belirsizlik olmak üzere üç alt boyutta sadeleştirmiş olup, bu çalışmada da kavrama ilişkin bahse konu üç alt boyut ele alınacaktır.

### **Teknostres ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki**

Günümüzde yaşanan pandemi (COVID-19) bireylerin evlerinde her zaman olduğundan daha fazla vakit geçirmelerine ve dolayısıyla işlerinin oldukça büyük kısmını hatta neredeyse tamamını bilişim ve iletişim teknolojileri üzerinden yürütmelerine sebebiyet vermiştir. Bahse konu durum çoğu çalışan açısından çeşitli zorluklar içermektedir. Örneğin, teknolojinin gerekliliklerini takip etmede yaşanan zorluklar, bireyin sürekli işe dair güncel teknolojik gelişmeleri öğrenme çabası ve çalışanların ev ortamından kaynaklı odaklanma zorlukları çalışanlarda stres kaynağı oluşturmaktadır. Önemli toplantıların ya da iş için gerekli evrakların teknolojik sistemler üzerinden yapılması gibi iş yükleri, dünyayı sarsan bu salgın döneminde birey için daha da zor hale geldiği ifade edilebilecektir. Bu bağlamda çalışan, hem işinde kullanması gereken teknolojik süreçleri öğrenmek durumunda hem de kendisini sürekli geliştirerek işini doğru ve istenilen şekilde yapma baskısı ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu anlamda evden çalışmanın zorlukları bağlamında hissedilen teknostresin birey üzerinde yarattığı baskı ve endişe durumu çalışanın kendisini, duygusal olarak zorlamasına, işine ve iş arkadaşlarına karşı duyarsızlaşmasına ve işinde kendisi



yetersiz görmesi olarak tanımlanan tükenmişlik hissine (Cordes ve Dougherty, 1993) kapılmasına yol açabileceği değerlendirilmektedir.

İlgili yazında teknostresle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde kavramın tükenmişlik kavramıyla arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu öne süren çalışmalar (Mahapatra ve Pati, 2018; Srivastava vd., 2015; Beckhoff vd., 2017) mevcuttur. Bireyin tükenmişliği fiziksel, duygusal ve zihinsel olmak üzere üç aşama halinde yaşadığı ve bunların sonucunda da genel anlamda bir tükenmişlik duygusunun bireye hakim olduğundan yukarıda bahsedilmişti (Schaufeli ve Greenglass, 2001). Aynı doğrultıda, teknostresin alt boyutlarından olan teknolojik-işyükünün, bilgi ve iletişim teknolojileri sistemlerinin bireyi daha fazla ve daha hızlı çalışması anlamında zorlaması durumuna atıfta bulunduğu yukarıda değinilmişti. Bu bağlamda bireyin işini tamamlayabilmesi için harcadığı zamanın (yaşamının diğer alanlarından fedakarlık yapması) ve enerjinin yoğun olarak artması bireyin yolun sonunda her şeyin güzel olacağına dair inancını kaybetmesine sebebiyet verecek olup bahse konu durumun da tükenmişlik duygusunu ortaya çıkarabileceği değerlendirilmektedir. Benzer şekilde teknostresin bir diğer alt boyutu olan ve bireyin teknolojik gelişmeleri/uygulamaları anlayabilmesi adına harcadığı zamana atıfta bulunan teknolojik-karmaşıklık boyutunda birey, öngörülen yeni teknolojik uygulamaları, fonksiyonları anlamada kendini yetersiz hissedip stres altında kalabileceği aktarılmaktadır (Taraftdar vd., 2011). Bu durum da bireyin işine karşı duygusal tükenmişlik düzeyinin artmasına, duyarsızlaşmasına ve başarı hissini azalmasına sebebiyet vermesi beklenecektir. Kavramın son alt boyutu olan teknolojik-belirsizlikte ise çalışanlar, örgütün öngördüğü yeni teknolojik uygulama ve yaklaşımları öğrenmeye hevesli iken teknolojinin sürekli gelişim gösteren yapısı neticesinde yenilenen teknolojileri öğrenebilmek adına sürekli çalışmaları durumu bireyde kaygı bozukluğu durumuna sebebiyet vermektedir (Taraftdar vd., 2007; 2011).

Bu çerçevede;

**Hipotez 1:** Bireyin teknostres düzeyi ile tükenmişlik algısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**Hipotez 1a:** Bireyin teknolojik-iş yükü fazlalılığı ile duygusal tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**Hipotez 1b:** Bireyin teknolojik-iş yükü fazlalılığı ile duyarsızlaşma düzeyi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**Hipotez 1c:** Bireyin teknolojik-iş yükü fazlalılığı ile kişisel başarıdaki azalmahissi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**Hipotez 1d:** Bireyin teknolojik-karmaşıklık algısı ile duygusal tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**Hipotez 1e:** Bireyin teknolojik-karmaşıklık algısı ile duyarsızlaşma düzeyi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**Hipotez 1f:** Bireyin teknolojik-karmaşıklık algısı ile kişisel başarıdaki azalmahissi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**Hipotez 1g:** Bireyin teknolojik-belirsizlik algısı ile duygusal tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

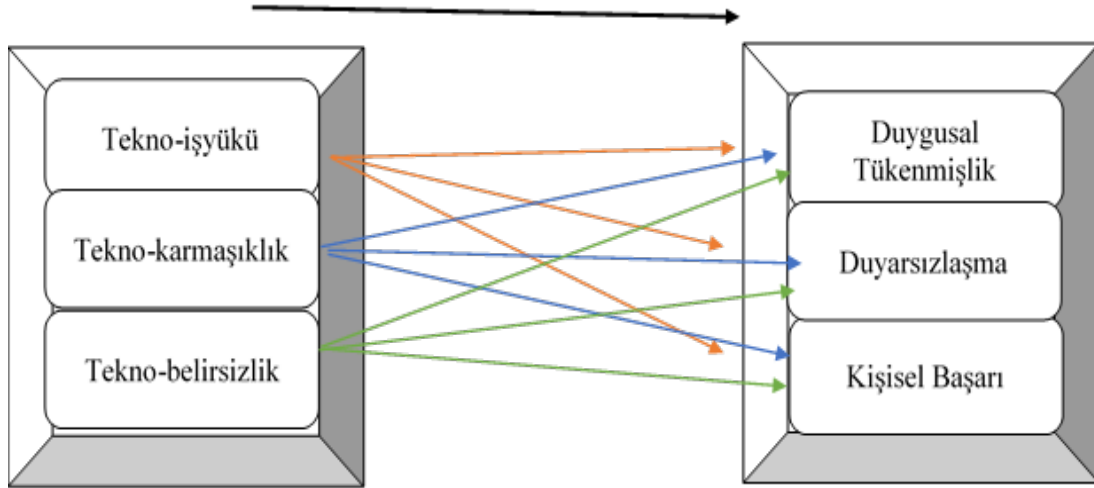
**Hipotez 1h:** Bireyin teknolojik-belirsizlik algısı ile duyarsızlaşma düzeyi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**Hipotez 1i:** Bireyin teknolojik-belirsizlik algısı ile kişisel başarıdaki azalma hissi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



### Örneklem

Çalışmanın örneklemini Ankara İli'nde faaliyet gösteren bir telekomünikasyon firmasında çalışan 321 kişi oluşturmaktadır. Bahse konu örneklemin seçilmesinde, teknoloji yoğun bir iş sektörünün seçilmesine ve özellikle COVID-19 döneminde evden çalışmak zorunda olan bireylerin teknostresi görece yoğun yaşayacakları düşüncesi temel oluşturmıştır. Anket formları elektronik ortamda firmanın 350 çalışanına ulaştırılmış ancak, 14 anket hatalı doldurma ve geri kalan 15 anketten de geri dönüş alınamadığı için analize dahil edilememiştir. Araştırmaya katılanların %48'i erkek, %52'si kadındır.

### Veri Toplama Araçları

Çalışmada bireylerin teknostres düzeylerini ölçmek üzere Tarafdar ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen ve 5 alt boyut (tekno-karmaşıklık, tekno-belirsizlik, tekno-ışyüğü, tekno-işgal ve tekno-güvensizlik) ve 14 maddeden oluşan ve daha sonra Alam (2015) tarafından sadeleştirilerek 3 boyutlu (tekno-ışyüğü, tekno-karmaşıklık, tekno-belirsizlik) teknostres ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Türen ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiş olup, toplamda 14 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 5 madde tekno-ışyüğünü, 5 madde tekno-karmaşıklığı ve 4 madde tekno-belirsizliği ölçmekte olup, ölçeğin güvenirlik düzeyi 0,80 olarak tespit edilmiştir.

Bireylerin tükenmişlik boyutlarını tespit etmek amacıyla Maslach ve Jackson (1981) tarafından oluşturulan Tükenmişlik ölçeği kullanılmış olup, ölçeğin Türkçe uyarlamasını Ergin (1992) yapmıştır. Ölçek 5'li likert tipinde ve 22 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin 9 maddesi duygusal tükenmişlik, 5 maddesi duyarsızlaşma ve 8 maddesi düşük kişisel başarıyı ölçmektedir. Yukarıda değinildiği üzere bu çalışmada anılan boyutlardan tükenmişliğin en açık

göstergesi olarak kabul edilen (Maslach ve Jackson, 1981) duygusal tükenmişlik boyutu ele alınmıştır. Ölçeğin güvenirliği 0,802 olarak bulunmuş olup, doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Bu araştırma kapsamında ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi yapılmış olup, birincil ve ikincil seviye uyum iyilik değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu tespit edilmiş olup, bahse konu değerler Tablo 1’de sunulmuştur. Her iki ölçeğe ait olarak doğrulayıcı faktör analizi sonuçları yapı geçerliliğine ilişkin kabul edilebilir uyum değerlerine ve ölçek güvenirlik katsayılarına (Cronbach's Alpha) sahip olduğu belirlenmiş olup güvenirlik katsayıları teknostres ölçeği için, 0,817; tükenmişlik ölçeği için ise 0,90 olarak tespit edilmiştir (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2018; Meydan ve Şeşen, 2011).

**Tablo.1** DFA Neticesinde Ölçeklere Ait Uyum İyiliği Değerleri

	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$ <5	RMSEA <.08	CFI >.90	GFI >.85	AGFI >.85
<b>Teknostres</b> (1’inci Seviye Çok Faktörlü Model)	133.552	67	1.993	0.064	0.961	0.933	0.895
<b>Teknostres</b> (2’nci Seviye Çok Faktörlü Model)	116.932	66	1.772	0.057	0.970	0.941	0.905
<b>Tükenmişlik</b> (1’inci Seviye Çok Faktörlü Model)	434.854	119	2.277	0.073	0.971	0.903	0.862
<b>Tükenmişlik</b> (2’nci Seviye Çok Faktörlü Model)	415.125	187	2.220	0.071	0.909	0.872	0.856

## BULGULAR

Çalışmanın hipotezlerini tespit etmeye yönelik olarak, öncelikle bireylerin genel teknostres algıları ile duygusal tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmış olup Tablo 2’de sunulmuştur. Ardından teknostres alt boyutları (tekno-işyükü, tekno-karmaşıklık, tekno-belirsizlik) ile tükenmişlik düzeylerinin alt boyut (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarıdaki azalma) değişkenlerine ilişkin olarak ortalama, standart sapma, korelasyon ve güvenirlik analizleri yapılmış olup, sonuçlar Tablo 3’de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Ortalama, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri

	Ort.	Ss.	TS	Tİ	TK	TB	TÜK	DT	DY	KB
<b>Teknostres (TS)</b>	2,5998	,6789 7	(,82)							
<b>Tekno-işyükü (Tİ)</b>	2,7372	1,167 7	,796**	(,91)						
<b>Tekno-karmaşıklık (TK)</b>	2,2314	,8154 2	,651**	,308**	(0,77)					
<b>Tekno-belirsizlik (TB)</b>	2,8884	1,028 8	,536**	,115	,076	(0,85)				

<b>Tükenmişlik (TÜK)</b>	2,9735	,5401 1	,447**	,498**	,273**	,054	(0.83)
<b>Duygusal Tükenme (DT)</b>	2,6281	,9156 5	,397**	,472**	,292**	-,042	,888** (0.90)
<b>Duyarsızlaşma (DY)</b>	2,3893	,9311 8	,373**	,440**	,303**	-,063	,774** ,683** (0.82)
<b>Kişisel Başarıdaki Azalma (KB)</b>	3,7273	,6073 8	,061	-,005	-,118	,265** ,198**	-,179** -,222** (0.76)

\*p<,05, \*\*p<,01, **Not:** Cronbach Alfa güvenirlik katsayıları parantez içinde verilmiştir.

Telekominükasyon sektöründe faaliyet gösteren 321 çalışanın teknostres ve tükenmişlik boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını gösteren tablo 2 incelendiğinde bireylerin teknostres algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif yönlü, anlamlı ve orta düzey kuvvette bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,01$ ,  $r=0,447$ ) olup, araştırmanın 1. Hipotezi desteklenmiştir. Benzer şekilde, bireylerin tükenmişlik düzeylerinin, teknostresin alt boyutlarından olan teknolojik iş yükü fazlalığı ve teknolojik karmaşıklık boyutları ile de pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ( $r=0,498$ ,  $p<0,01$ ;  $r=0,273$ ,  $p<0,01$ ) bir ilişkide olduğu saptanmıştır. Alt boyutlar bağlamında bakıldığında ise, duygusal tükenmişlik ile teknolojik iş yükü fazlalığı; duygusal tükenmişlik ve teknolojik karmaşıklık arasında ( $r=0,472$ ,  $p<0,01$ ;  $r=0,292$ ,  $p<0,01$ ) pozitif yönlü anlamlı ve orta düzey kuvvette bir ilişki olduğu tespit edilirken, duygusal tükenmişlik ve teknolojik belirsizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu bağlamda, çalışmanın alt hipotezleri olan H1a ve H1d kabul edilirken, H1g kabul edilememiştir. Bir diğer alt boyut olan duyarsızlaşma ile teknolojik iş yükü fazlalığı, teknolojik karmaşıklık algıları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu saptanırken ( $r=0,440$ ,  $p<0,01$ ;  $r=0,303$ ,  $p<0,01$ ), duyarsızlaşma ile teknolojik belirsizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu çerçevede çalışmanın H1b ve H1e hipotezleri kabul edilirken, H1h kabul edilememiştir. Ayrıca, bireylerin Kişisel başarısızlık düzeyleri ile teknolojik iş yükü fazlalığı ve teknolojik karmaşıklık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamazken, teknolojik belirsizlik ile kişisel başarıdaki azalma hissi arasında pozitif yönlü, zayıf düzey kuvvette ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=0,265$ ,  $p<0,01$ ). Bu bağlamda, çalışmanın H1c ve H1f hipotezleri kabul edilmezken, H1i kabul edilmiştir.

Çalışmada, Teknostresin tükenmişliğe olan etkilerini hem genel hem de alt boyutlar bağlamında ölçmek ve araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin sınanması amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmış olup Tablo 3'te sunulmuştur. Analizde demografik değişken etkilerini kontrol altına almak amacıyla ilk olarak demografik değişkenler analize alınmış ardından, çalışmanın bağımsız değişkenli olan teknostres ve alt boyutları modele eklenmiş ve bağımlı değişken olan tükenmişlik üzerindeki etkilerine bakılmıştır.

**Tablo 3.**Tükenmişliği Yordayan Teknostresin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Tükenmişlik (TÜK)		Duygusal Tükenme (DT)		Duyarsızlaşma (DY)		Kişisel Başarıdaki Azalma (KB)	
	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$
<b>1. Demografik Değişkenler</b>		,051		,008		,026		,009
Cinsiyet	,162*		,107		,109		1,011	
Çalışma Süresi	,065		-,045		-,027		-1,024	
Medeni Durum	,110*		,072		,120		,339	
$\Delta F$	1,878		,648		2,098		,708	
<b>2. Teknostres (TS)</b>	,461**	,274	,403	,260	,393	,266	,064*	,090
Tekno-işyükü (Tİ)	,745**		,701**		,667**		-,017	
Tekno-karmaşıklık (TK)	-,153		-,111		-,060		-,126*	
Tekno-belirsizlik (TB)	-,337**		,413**		,426**		,291**	
$\Delta F$	16,449**		27,594**		29,186		7,792	

Tablo 3 incelendiğinde, tükenmişlik genel olarak çalışmada değerlendirmeye alınan demografik değişkenlerden cinsiyet ve medeni durum tarafından anlamlı olarak yordandığı saptanmış olup ( $\Delta F=1,878$ ,  $\Delta R^2=0,023$ ,  $p<0,05$ ), çalışma süresi tarafından anlamlı olarak yordanmadığı tespit edilmiştir. Buna karşı, tükenmişliğin alt boyutlarının demografik değişkenler tarafından anlamlı olarak yordanmadığı saptanmıştır.

Yapılan regresyon analizi neticesinde, teknostresin genel olarak tükenmişliği yordadığı ( $\beta=0,461$ ,  $p<0,01$ ) ve tükenmişliğin toplam varyansının %51'ini açıkladığı geri kalan %49'luk kısmın ise başka değişkenler tarafından açıklanabileceği söylenebilecektir. Benzer şekilde teknostresin alt boyutlarından olan teknolojik iş yükü fazlalığının duygusal tükenmişliği ve duyarsızlaşma düzeyini anlamlı olarak yordadığı ( $\beta=0,701$ ,  $p<0,01$ ;  $\beta=0,667$ ,  $p<0,01$ ) saptanmıştır. Teknolojik karmaşıklık alt boyutunun ise sadece kişisel başarıdaki azalmadüzeyini anlamlı ve negatif olarak yordadığı ( $\beta=-0,126$ ,  $p<0,05$ ) belirlenmiştir. Teknolojik belirsizlik alt boyutunun ise duygusal tükenmişliği ( $\beta=-0,413$ ,  $p<0,01$ ), duyarsızlaşmayı ( $\beta=-0,426$ ,  $p<0,01$ ) ve kişisel başarıdaki azalma hissini ( $\beta=0,291$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı olarak yordadığı tespit edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün bilgi yoğun toplum yapısı ve bunun sosyal bir yansıması olarak gelişen örgüt yapıları bireyleri hızla gelişen/değişen teknolojik uygulamaları kullanmaya zorunlu kılmıştır. Bilhassa pandemi döneminde ev-ofis şeklinde çalışmak zorunda olan bireyler açısından bahse konu uygulamalar, yoğun çalışma saatleri ve hızlı adaptasyonun gerekliliğinin çalışanlar üzerinde bazı stres faktörleri oluşturduğu ifade edilebilecektir. Yönetim ve örgütsel araştırmalar yazınında teknostres olarak tanımlanan ve bireyin kullandığı/kullanması gereken teknolojiler karşısında geliştirdiği stres algısını ifade etmekte olup (Tarafdar vd., 2007), bahse konu durum bireyin gün sonunda kendisini işine veremeyeceği, görevini tam anlamıyla yapamayacağı hissine

kapılmasına başka bir ifadeyle tükenmişlik düzeyinde bir etkiye sahip olacağı düşüncesi bu çalışmanın da temelini oluşturmaktadır. Başka bir ifadeyle, bireye işini yerine getirmesi için verilen iş düzeyinin bireyin kapasitesinin üzerinde olması, anılan işi yapabilmesi için yeni bir teknolojik uygulama kullanıyor/öğrenmesinin gerekli kılması gibi durumlar (Uzunbacak, vd., 2019) çalışmada gerginlik ve strese sebep olurken, anılan durumun bireyi psikolojik açıdan yıpratılabileceği değerlendirilmektedir.

COVID-19 sürecinde dünya çapında ilan edilen pandemiyle birlikte bireylerin sürekli evden çalışmak zorunda olmaları durumu bireylerde bazı kaygı bozukluklarına sebep olurken, öğrenmeleri gereken yeni bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanmalarının zorunluluğu artı bir stres kaynağı olarak bireye etki edebileceği değerlendirilmektedir. Bu çalışmada bireylerin teknolojik uygulamalara karşı geliştirdikleri stres algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını değerlendirmek üzere araştırmanın örneklemi bilgi ve iletişim teknolojilerini yoğun olarak kullanan sektörlerden biri olan telekomünikasyon sektörü olarak seçilmiştir. Yapılan korelasyon ve regresyon analizleri neticesinde, bireylerin teknostres algıları ile duygusal tükenmişlikleri arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde, teknostresin alt boyutlarından olan teknolojik-iş yükü fazlalığı ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmış olup, çalışmanın birinci ve buna bağlı geliştirilen iki alt hipotezi desteklenmiştir. Benzer şekilde teknostresin ikinci alt boyutu olan teknolojik karmaşıklık ile tükenmişliğin alt boyutlarından olan duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Teknostresin üçüncü alt boyutu olan teknolojik belirsizlik ile tükenmişliğin kişisel başarıdaki azalma hissi ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda çalışma kapsamında öne sürülen 10 hipotezden 6'sı kabul edilmiştir.

Kişisel başarıdaki azalma hissi teknostres kavramının alt boyutlarından sadece teknolojik belirsizlik kavramı ile anlamlı ilişkiye sahip olup, tekno iş yükü fazlalığı ve tekno karmaşıklık boyutları ile arasında herhangi bir ilişkinin tespit edilememesi durumu, konjonktürel olarak bireylerin evden çalışmasından kaynaklı, belirli bir başarı kistası ve/veya rekabet duygusu hissedememelerinden kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir. Bilindiği üzere, T.C. hükümeti pandemi döneminde işten çıkarılmaların önüne geçmek için çeşitli yasal düzenlemeler yapmıştır. Bu da çalışanların bir nebze de olsa işlerini kaybetmeyecekleri duygusuna kapılmalarına, dolayısıyla başarı konusundaki çabalarını görece hafifletmiş olmalarına yol açarak kişisel başarı skorlarının normalden farklı olmasına neden olabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca, tükenmişlik çalışmalarının bir çoğunda kişisel başarısızlık boyutu ile diğer iki boyutun arasında her zaman doğru bir korelasyon olmadığı bildirilmekte olup, bu da bireylerin kendi iş performanslarına ilişkin olarak objektif bir yaklaşım sergilemeyebilecekleri hususunu akla getirmektedir (Önder ve Basım, 2008).

Yerli yazında teknostres ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların oldukça az olması çalışmanın özgün yönünü oluşturmakta olup, özellikle

pandemi döneminde bir kez daha önem kazanan bilgi ve iletişim teknolojilerini yoğun olarak kullanan/kullanmak durumunda olan çalışan bireyler açısından bahse konu kavramlar arası ilişkinin ele alınmasının yazına değerli katkılar sunacağı değerlendirilmektedir. Çalışma kapsamında yapılan analizler neticesinde, bireylerin genel olarak teknolojik uygulamaları öğrenme ve kendilerini bu anlamda yetersiz hissetmelerinden kaynaklanan stres algılarının psikolojik bağlamda tükenme hissine yol açabileceği bu çalışma kapsamında tespit edilmiştir. İleride yapılacak çalışmalarda, bilgi ve iletişim teknolojilerini görece yoğun kullanan farklı sektörlerde çalışmanın yapılmasında da fayda olacağı değerlendirilmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Alam, M. A. (2015), Techno-Stress and Productivity: Survey Evidence from The Aviation Industry, *Journal of Air Transport Management*, First On-line. doi:10.1016/j.jairtraman.2015.10.003.
- Arı, G., ve Bal, E. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 136-138.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human relations*, 47(7), 755-778.
- Ayyagari, R., Grover, V., ve Purvis, R. (2011). Technostress: Technological antecedents and implications. *MIS quarterly*, 831-858.
- Berg-Beckhoff, G., Nielsen, G., ve Ladekjær Larsen, E. (2017). Use of information communication technology and stress, burnout, and mental health in older, middle-aged, and younger workers-results from a systematic review. *International journal of occupational and environmental health*, 23(2), 160-171.
- Brod, C. (1984). *Technostress: The human cost of the computer revolution*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Champion, S. (1988). Technostress: Technology's toll, *School Library Journal*, 35 (3), 48-51.
- Clark, K., ve Kalin, S. (1996). Technostressed Out? How to Cope in the Digital Age. *Library Journal*, 121(13), 30-32.
- Cordes, C.L. ve Dougherty, T.W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *The Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Çetin, F., Basım, H. N., ve Aydoğan, O. (2011). Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 61-70.
- Çetin, F., Şeşen, H., ve Basım, H. N. (2013). Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 13(3).
- Çimen, M., ve Ergin, C. (2001). Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 43(2), 169-176.
- Dolgun, U. (2005). Çalışma Yaşamında Gözetim. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (49), 507-539.

- Ennis, L. A. (2005). The evolution of technostress. *Computers in libraries*, 25(8), 10-12.
- Freudenberger, H. J. ve North, G. (1986). Women's burnout: How to spot it, how to reverse it, and how to prevent it. New York: Penguin Books.
- Fogarty, T. J., Singh, J., Rhoads, G. ve Moore, R. (2000). Antecedents and consequences of burnout in accounting: Beyond the role stress model. *Behavioral Research in Accounting*, 12, 31-67.
- Jena, R. K. (2015). Technostress in ICT enabled collaborative learning environment: An empirical study among Indian academicians. *Computers in Human Behavior*, 51, 1116-1123.
- Johansen, R.B., ve Platek, T. A. (2017). Running Head: Destructive Leader Behavior In The Norwegian Armed Forces. *Arts and Social Sciences Journal*, 8(2), 1-7
- Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 29(3), 284.
- Karacaoğlu, K., ve Çetin, İ. (2015). İş yükü ve rol belirsizliğinin çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi: afad örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 5(1), 46-69.
- Kaşlı, M. (2009). Otel İşletmelerinde İş Görenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi. Doktora Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.
- Khedhaouria, A., ve Cucchi, A. (2019). Technostress creators, personality traits, and job burnout: A fuzzy-set configurational analysis. *Journal of Business Research*, 101, 349-361
- Laspinas, M. L. (2015). Technostress: trends and challenges in the 21st century knowledge management, *European Scientific Journal*, 11 (2), 205-217.
- Lee, R. T., ve Ashforth, B. E. (1993). A longitudinal study of burnout among supervisors and managers: Comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al.(1986) models. *Organizational behavior and human decision processes*, 54(3), 369-398.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 12, 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current directions in psychological science*, 12(5), 189-192.
- McCormack, N., ve Cotter, C. (2013). Managing burnout in the workplace: A guide for information professionals. Elsevier.
- Mahapatra, M., ve Pati, S. P. (2018, June). Technostress creators and burnout: A job demands-resources perspective. In *Proceedings of the 2018 ACM SIGMIS conference on computers and people research* (70-77).
- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures?. *Journal of managerial Psychology*.
- Önder, Ç., Basım, H.N. (2008). Examination of Developmental Models of Occupational Burnout using Burnout Profiles of Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 64(5), 514-523.



- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., ve Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.)
- Pines, A. ve Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*, New York: The Free Press.
- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., ve Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information systems research*, 19(4), 417-433.
- Salanova, M., Llorens, S., ve Cifre, E. (2013). The dark side of technologies: Technostress among users of information and communication technologies. *International journal of psychology*, 48(3), 422-436.
- Schaufeli, W. B., ve Greenglass, E. R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology & health*, 16(5), 501-510.
- Srivastava, S. C., Chandra, S., ve Shirish, A. (2015). Technostress creators and job outcomes: theorising the moderating influence of personality traits. *Information Systems Journal*, 25(4), 355-401.
- Şeşen, H. (2010). Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli İle Testi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 67-90.
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., ve Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of management information systems*, 24(1), 301-328.
- Tarafdar, M., Tu, Q., ve Ragu-Nathan, T. S. (2010). Impact of technostress on end-user satisfaction and performance. *Journal of management information systems*, 27(3), 303-334.
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, T. S., ve Ragu-Nathan, B. S. (2011). Crossing to the dark side: examining creators, outcomes, and inhibitors of technostress. *Communications of the ACM*, 54(9), 113-120.
- Uzunbacak, H. H., Yıldız, A., ve Uzun, S. (2019). Toksik liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 211-219
- Wang, K., Shu, Q., ve Tu, Q. (2008). Technostress under different organizational environments: An empirical investigation. *Computers in Human Behavior*, 24(6), 3002-3013.

## COVID-19 KORKUSUNUN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE COVID-19 İLİŞKİLİ PSİKOLOJİK SIKINTININ ARACILIK ROLÜ

Tolga TÜRKÖZ<sup>1</sup>

### Özet

Çalışmanın amacı, COVID-19 korkusunun çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerine olan etkisinde COVID-19 ile ilişkili yaşadıkları psikolojik sıkıntının rolü olup olmadığını araştırmaktır. Araştırmada 163 çalışandan anket ile veri elde edilmiştir. Kullanılan ölçeklerin güvenirlik testleri yapılmış ve değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon ve regresyon analizleri uygulanarak incelenmiştir. Analizler neticesinde, COVID-19 korkusunun çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. COVID-19 ilişkili yaşanan psikolojik sıkıntının ise, çalışanların COVID-19 korkusu ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide tam aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** COVID-19 Korkusu, İşten Ayrılma Niyeti, COVID-19 İlişkili Psikolojik Sıkıntı, Aracılık Rolü

## THE MEDIATING ROLE OF COVID-19 RELATED PSYCHOLOGICAL DISTRESS IN THE EFFECT OF COVID-19 FEAR ON TURNOVER INTENTION

### Abstract

The aim of the study is to investigate whether there is a role of COVID-19 related psychological distress in the effect of employees' fear of COVID-19 on turn over intention. In the research, survey data were obtained from 163 employees. The reliability tests of the scales used were made and relationships between variables were analyzed using correlation and regression analysis. As a result of the analysis, it was seen that the fear of COVID-19 had a significant positive effect on the turnover intention of the employees. It has been determined that COVID-19 related psychological distress has a complete mediating role in the relationship between employees' fear of COVID-19 and turn over intention.

**Keywords:** Fear of COVID-19, Turn over Intention, COVID-19 Related Psychological Distress, Mediating Role.

### 1. GİRİŞ

İşgören devri son 60 yıldan beri başta insan kaynakları olmak üzere özellikle yönetim ve organizasyon alanında oldukça detaylı incelenen bir konu olmuştur (Campion, 1991). İşgören devri istihdam ve işsizlik durumunu yansıttığı gibi aynı zamanda çalışanların işgücü piyasası etrafında yer alan firmalar, işler ve meslekler arasındaki rotasyonunu da ifade etmektedir (Ongori, 2007). İşletmelerin nitelikli ve yetişmiş çalışanlarını iş yerinde tutmaları işletme performansını artırmakta ve insan kaynakları sermayesinin etkili kullanılmasını sağlamaktadır. İşgören devrine yönelik çalışmalarda işten ayrılma niyetinin çok önemli bir rolü bulunmaktadır (Sümer ve Van de Ven, 2007). Çünkü işgören devri, çalışanın işten ayrılma niyetiyle başlayan ve bireysel seçim yapılarak sonuçlanan bir davranıştır (Campion, 1991). İşletme bakış açısıyla devir hızının yüksek olması yetişmiş insan sermayesi kaybı, yeni personel alımı ve eğitilmesi gibi birçok ilave maliyet anlamına gelmektedir (Brashear vd., 2005). Bu nedenle, işletmelerin omurgasını oluşturan çalışanların devir hızının nedenlerini tespit

<sup>1</sup> Dr., ORCID: 0000-0002-0805-0219, tolga\_turkoz@yahoo.com

etmek ve sorunları minimize etmeye yönelik stratejiler belirlemek işletmelerin hedefi olmaktadır (Ongori, 2007).

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin oluşmasında çevresel faktörler oldukça önemli yer tutmaktadır. 2019 yılı sonlarıyla birlikte dünyanın tecrübe ettiği Yeni Coronavirüs Hastalığı (COVID-19) salgınının neden olduğu yaşam ve çalışma koşullarındaki değişimler birçok işletmeyi etkilemiştir. Çalışanlar salgınla mücadele kapsamında alınan tedbirler nedeniyle kısıtlı zamanlarda çalışmak ya da belirli sürelerde çalışmamak mecburiyetinde kalmıştır. Salgının başladığı ilk zamanlardan itibaren fiziksel sağlığın korunmasına odaklanılan çalışmalar yapılırken, virüsün hızla yayılması ve tedavinin bulunamaması sebebiyle salgının neden olabileceği zihinsel rahatsızlıkları ele alan çalışmalara da önem vermeye başlanmıştır (Bakioğlu vd., 2020). Çünkü bu süreçte çalışanlar virüsün yayılımının durdurulmasına karşı yürüttükleri fiziksel mücadelenin yanında salgınla ortaya çıkan korku ve stres gibi güçlüklerle de karşı karşıya kalmaktadır. Karantina uygulamaları vb. alınan tedbirler neticesinde bireyler kendilerini güvende hissetseler de salgının devam ediyor olmasıyla süren korku, endişe, şüphe ve kaygı gibi düşüncelerin günlük yaşamdaki etkileri de devam etmektedir (Ay vd., 2021). Konuya ilişkin olarak yapılan araştırmalar sosyal alanlarda alınan tedbirlerin bireylerde oluşan COVID-19 korkusunu ve kaygısını azalttığını belirtmektedir (Milman vd., 2020). Fakat COVID-19 salgınının ne kadar süre sonra biteceği hususundaki belirsizlikten kaynaklı korku, endişe ve kaygılar bireylerin zihinsel sağlığı açısından tehlike oluşturmaya devam etmektedir (Zhang vd., 2020). Ahorsu vd. (2020) çalışmalarında virüs bulaşması korkusunun bireyde mantıksız düşüncelerin oluşmasına neden olabildiğini belirtmektedir.

Bu düşüncelerle, araştırmada COVID-19 korkusunun çalışanın iş yerinde daha fazla çalışmak istememesi düşüncesinde etkisi olabileceği, eğer bir etki varsa çalışanların COVID-19 ile ilişkili olarak yaşadıkları sıkıntının da korku ve işten ayrılma niyeti arasındaki etkiye aracılık edebileceği fikri oluşmuş ve bu ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır.

### **İŞTEN AYRILMA NİYETİ**

İşgören devri, çalışanların istekli ya da isteksiz olarak çalışmayı bırakmaları ve işten çekilmeleri anlamına gelmektedir (Price, 1997). İşgören devrindeki devir terimi, belirli bir dönem içinde işletmeden gönüllü ya da gönülsüz olarak ayrılan çalışan sayısının, dönem boyunca o işletmedeki ortalama kişi sayısına bölünmesiyle elde edilen oranı ifade etmektedir (Ongori, 2007). Personelin işe alınması, seçilmesi, görevlendirilmesi ve eğitilmesi gibi yapılan birçok yatırım dikkate alındığında, nitelikli ve yerine konulması zor olan çalışanın gönüllü olarak işten ayrılması işletme için çok maliyetli olabilmektedir (Campion, 1991). İşgören devrini ölçebilmek için çalışanların ayrıldığı işletmelere ulaşmaktaki zorluklar göz önüne alındığında, alan yazında sıklıkla işgören devri yerine kullanılan ve önemli bir gösterge olan işten ayrılma niyetinin incelendiği görülmektedir (Kuşluvan, 2016). Çünkü çalışanlar işi bırakmadan önce zihinlerinde işten ayrılma fikri oluşmaktadır (Zeytinoğlu vd., 2007). Bu nedenle işten ayrılma niyeti, çalışanların çok yakın zaman içinde işi bırakma

davranışında bulunma olasılıklarıyla ilgili bireysel fikirlerini ölçmeye yardımcı olmaktadır (Vanderberg ve Nelson, 1999). İşten ayrılma niyeti başlangıçta bilişsel ve tutumsal bir eğilim iken, zaman içinde planlanarak çalışanın işi terketmesiyle sonuçlanabilen davranışsal bir boyuta dönüşebilmektedir (Elangovan, 2001). O halde işi bırakma eyleminin öncesinde çalışanların işten ayrılma niyetinde olmaları gerekmektedir (Sümer ve Van de Ven, 2007). İşgören devrine yönelik öngöründe bulunmak isteniyorsa, çalışanların işten ayrılma niyetlerine dikkat edilmesi önemli bir ipucu olacaktır (Yücel, 2012). Eğer yöneticiler işten ayrılma niyetinin oluşmasına neden olan gerekçeleri belirleyebilirlerse, çalışanı işinde kalmaya ikna edebilecek düzenlemeleri yapabilir ve işgören devir oranını kontrol edebilmek için stratejiler geliştirebilirler (Mafini ve Dubihlela, 2013). Önemli bir sonuç olan işten ayrılma niyeti kavramının, birçok farklı öncülle olan ilişkisini ele alan çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, iş yükü arttıkça işten ayrılma niyeti artmakta (Qureshi vd., 2013), çalışma yaşam kalitesi arttıkça işte kalma niyeti artmakta (Demir, 2011), lider üye etkileşimi arttıkça işten ayrılma niyeti azalmakta (Han ve Jekel, 2011), örgütsel bağlılık arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmakta (Cuskelly ve Boag, 2001) ve iş tatmini arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır (Lu vd., 2002).

### COVID-19 KORKUSU

Çin'in Wuhan bölgesinde ortaya çıkan COVID-19 hastalığının ilk vakasına Aralık 2019 ayı sonlarında teşhis konulmuş ve hastalık eşi benzeri görülmemiş bir hızla yayılma göstermiştir (Bkz.: T.C. Sağlık Bakanlığı). Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) virüsün süratle yayılması neticesinde 11 Mart 2020 tarihinde pandemi ilan etmiştir (Bkz.: DSÖ). Pandemi gerekçesiyle alınan tedbirler neticesinde insanlar kendilerini bir anda yeni kuralların olduğu sosyal ve iş yaşamı içerisinde bulmuştur. Salgının yayılmasını engellemek ve mücadele etmek amacıyla iş yaşamı birçok alanda durmuş ya da kontrollü olarak devam etmiştir. Bu süreçte tüm ülkeler hastalığın yayılmasını engellemek için dikkatlerini hastalığın öncelikle fiziksel etkileri üzerine odaklamıştır (Bakioğlu vd. 2020). Pandeminin yarattığı fiziksel ve psikolojik etkilerden uzak kalmak maalesef mümkün olmamaktadır. Bu nedenle hastalığın insanlar üzerindeki fiziksel etkilerine yönelik yapılan çalışmalar ilgi odağı olmaya devam ederken, psikolojik ve davranışsal etkilerine dikkat çeken çalışmalarla dason dönemde karşılaşılmaktadır (Bakioğlu vd., 2020).

Bu çalışma konularından birisi de COVID-19 ile yaşamının insanlarda yarattığı virüsün kendisine bulaşması korkusuyla hayata nasıl devam ettiklerine ilişkindir. İnsan gerçek bir tehlikenin ya da algıdığı bir tehditin varlığında temel bir dürtü olan korku hissetmektedir (Bakioğlu vd., 2020). Virüsün görünmemesi, kuluçka süresinin uzun olması, yüksek bulaşıcılık riski taşıması, ölüm oranının yüksek olması ve hastalıkla damgalanma endişesi, insanda doğal olarak korkuya neden olmaktadır (Ahorsu vd., 2020). COVID-19 hastalığı da bir tehdit olarak algılandığında nabzın artması, kaslarda gerilme ve nefes alışverişte değişim gibi tepkiler görülürken aynı zamanda bilişsel sistemde de örneğin dikkat dağılması gibi değişimler gözlemlenebilmektedir (Dozois vd., 2019). Bakioğlu ve arkadaşlarına göre (2020) bu durum insanın pozitif düşüncelerini ve ruh halini

de etkileyebilmektedir. Pozitif düşüncelerini hissetikleri korkuyla birlikte kaybedebilen bireylerin günlük stresli işlerle başa çıkabilmesi de güçleşmekte ve olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Bakioğlu vd., 2020). Pozitif psikolojinin varlığı bireyin yaşam tatmini, mutluluk gibi kavramlarla olumlu ilişki içinde olduğunu, iş performansı, sosyal ilişkiler, kendilik algısı, sosyalleşme, problem çözme gibi alanlarda da başarı sağladığını ifade etmektedir (Lyubomirsky vd., 2005). Fakat günümüzde salgına neden olan virüs bireyler arasında korkuyu tetiklemekte, strese ve kaygıya neden olmakta ve pozitif psikolojiyi etkileyerek toplumun ruh sağlığını tehdit etmektedir (Xiang vd., 2020). Bireylerde COVID-19 düşüncesiyle oluşan yüksek seviyedeki korku ve depresyon, mantıksız ve belirsiz düşüncelerin gelişimine de neden olabilmektedir (Ahorsu vd., 2020).

Liu vd. (2020) tarafından COVID-19 salgını hakkında Çin’de yapılan araştırmada, bu süreçte sağlık çalışanlarının %73,4’ünün travmatik stres, katılımcıların yarısının depresyon ve %44,7’sinin genel kaygı yaşadıklarını rapor edilmiştir. Satici vd. (2020) tarafından Türkiye’de yapılan çalışmada, COVID-19 korkusuyla depresyon, kaygı ve stres arasında pozitif yönde, yaşam tatmini arasında ise negatif yönde korelasyon ilişkileri bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre virüse maruz kalma korkusu depresyonu, kaygıyı ve stresi artırırken, yaşamdan alınan tatmini azaltmaktadır. Satici vd. (2020) çalışmalarında COVID-19’un insanlar üzerindeki psikolojik etkilerini inceleyen çalışmaların sınırlı sayıda olduğunu belirtmektedir. COVID-19 salgının iş yaşamına ve çalışanlara olan etkilerini incelemek için yapılan araştırmalaradaha çok ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır. Bu değerlendirmeler eşliğinde ve alan yazına katkı sağlamak amacıyla, COVID-19 korkusunun işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkide bulunabileceği düşünülerek Hipotez 1 oluşturulmuştur.

*H1: COVID-19 korkusunun çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.*

### **COVID-19 İLİŞKİLİ PSİKOLOJİK SIKINTI**

Sürekli değişen çevre karşısında bireyin içsel ortamının sabit tutulması, hayatın korunması için kritik öneme sahiptir ve bu duruma homeostasis (organizmada normal şartların devamlılığı) adı verilmektedir (Schneiderman vd., 2005). Selye (1956) homeostasisi ciddi şekilde tehdit eden herhangi bir şeyin etkilerini ifade etmek için ilk defa stres terimini kullanmıştır. Vücuda yüklenen herhangi bir isteme karşı, vücudun tepkisi anlamına gelen stres, olumlu ya da olumsuz duygular yaşanmasına neden olabilmektedir (Güçlü, 2001). Organizmayı tehdit eden gerçek veya algılanan tehditlere ise stresör denilmekte, bu stresörlere verilen cevaplara ise stres tepkileri denilmektedir (Schneiderman vd., 2005). Stresin oluşması için bireyin içinde bulunduğu ortam ve çevre demeydana gelen değişimlerin onu etkilemesi gerekmektedir (Güçlü, 2001). Pandemi sürecinde bireylerin fiziksel ve zihinsel sağlıkları verilen yaşam mücadelesi ve hayatta kalabilme tehditiyle karşı karşıya olmaları nedeniyle, stres seviyelerini artırmakta, bu durum da psikolojik sıkıntıların ortaya çıkmasına neden

olabilmektedir (Pakpour ve Griffiths, 2020). Psikolojik sıkıntılar, stresle yaşanan hayatın kaçınılmaz bir parçasıdır ve fiziksel (hastalık, fiziksel yaralanma vb.), çevresel (doğal afet, yaşam kalitesinde değişim vb.), kişiler arası sosyal (sorunlu ilişkiler, ayrılık, aile üyeleriyle tartışma vb.) veya psikolojik nedenlerle (sınav tarihinin erkene alınması vb.) ortaya çıkabilmektedir (Beidel vd., 2014). Stresin seviyesi de oldukça önemlidir, çünkü düşük stres işlerin üstesinden gelebilmek için bireyi motive ederken, yüksek stres seviyesi işin hiç yapılamamasına, fiziksel ya da psikolojik sorunlara dahi neden olabilmektedir (Bakioğlu vd., 2020). Hepimizin, toplumsal ve bireysel anlamda stres faktörlerine maruz kaldığımız aşikârdır. Kişiler olarak geleceğimiz güçlü stresörlere adapte olma kabiliyetimize bağlıdır. Schneiderman vd. (2005), tüm yaratıklarda olduğu gibi insanın da dengesine karşı yapılan tehditlerle karşı karşıya kaldığında bu tehditleri uygun cevaplarla karşılamak zorunda kalacağını belirtmektedir. Bu kapsamda, salgın stresörünün neden olduğu virüse yakalanma korkusunun çalışanların psikolojik sıkıntı düzeylerini artıracak düşünülerek aşağıda sunulan hipotez hazırlanmıştır.

*H2: COVID-19 korkusunun çalışanların COVID-19 ilişkili psikolojik sıkıntıları üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.*

COVID-19 hastalığı toplumun her kesimini sosyal, ekonomik alanlarda olduğu gibi psikolojik bakımdan da etkilemektedir (Arpacı vd., 2020). Ahorsu vd. (2020) COVID-19 korkusunun psikolojik açıdan ele alındığında yeni bir sendrom olduğunu belirtmektedir. Bu sendromun incelenmesinde stres, biliş ve kişilik gibi bireylerin psikolojik özelliklerine de odaklanılması gerekmektedir (Ay vd., 2021). Örneğin aşırı kaygı ve depresyonun, bireyin psikolojik sıkıntı seviyesinin artmasına ve bağışıklığını etkileyerek bozulmasına neden olabileceği bilinmektedir (Ay vd., 2021). Hastalık korkusu arttıkça insanlar karar vermede ve uygulamada mantıklı düşünmekten ve davranmaktan da uzaklaşabilmektedir (Ahorsu vd., 2020). Bu nedenle, COVID-19 kaynaklı psikolojik sıkıntının, hem işten ayrılma niyetini artırabileceği hem de COVID-19 korkusu ile işten ayrılma niyetine etkisi üzerinde aracılık rolü olabileceği değerlendirilerek iki hipotez geliştirilmiştir.

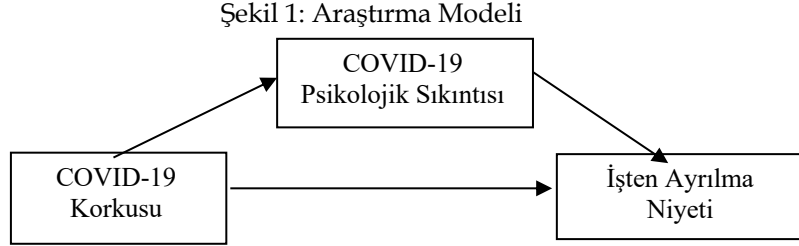
*H3: COVID-19 psikolojik sıkıntısının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.*

*H4: COVID-19 korkusunun çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde COVID-19 ilişkili psikolojik sıkıntının aracılık rolü vardır.*

## 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

COVID-19 hastalığı korkusunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde COVID-19 ilişkili psikolojik sıkıntının aracı rolünü belirlemeye yönelik yapılan çalışmanın bu kısmında, örneklem ve kullanılan ölçekler hakkında bilgilere yer verilmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler yardımıyla bir model oluşturulmuş ve analizler yapılmıştır. Ölçekler güvenilirlik analizleriyle test edilmiştir. Değişkenler arasındaki korelasyon ve regresyon ilişkileri, yapısal

eşitlik modeli sonucunda elde edilen aracılık test sonuçları sunulmuştur. Son olarak oluşturulan hipotezlerin sonuçları rapor edilmiştir. Çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri sunmak amacıyla Şekil 1'deki Model oluşturulmuştur.



## 2.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem farklı illerdeki çalışanlar arasında kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Tüm çalışanlara ulaşabilmenin mümkün olmaması nedeniyle rastgele olarak seçilen 350 kişiye internet üzerinden bir uygulama aracılığıyla anket gönderilmiştir. Gönderilen anketlerden 163 tanesi eksiksiz olarak doldurulmuştur. Buna göre çalışanların yaş ortalaması 39.5 ve mesleki tecrübe ortalaması 15.4 yıldır. Eğitim seviyeleri ilköğretim 3, lise 16, ön lisans 16, lisans 92, yüksek lisans 28 ve doktora 8'dir. Mesleki statülerine göre işgören sayısı 81, alt düzey yönetici 19, orta kademe yönetici 38, üst kademe yönetici sayısı 25'dir. Katılımcıların %60.7'si kadındır. %70.6'sı evlidir, 108'inin çocuğu vardır. Katılımcıların aylık ortalama kazancı 4.500-7.000 TL aralığındadır. COVID-19 hastalığı geçiren sayısı 19'dur. Yakın çevresinde COVID-19 hastalığı geçiren sayısı 115'dir. Kronik bir rahatsızlığı olan sayısı 31'dir. Evinde bakmakla yükümlü olduğu yaşlı olan sayısı 63'dür. Katılımcıların %71.8'i COVID-19 nedeniyle korku, %91.4'ü psikolojik sıkıntı yaşadığını belirtmektedir.

Araştırmada yürütülen işlemlere ilişkin olarak Sağlık Bakanlığı Bilimsel Araştırma Platformuna başvuruda bulunulmuş ve çalışmanın yapılması komisyon tarafından uygun olarak değerlendirilmiştir (26.02.2021, 2021-02-24T13\_41\_42). Etik Onay Belgesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan alınmıştır (29.03.2021, Sayı: 2021/16).

## 2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

### 2.2.1. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:

Carson ve Bedeian(1994) tarafından geliştirilmiş olan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyutludur ve 3 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin ikinci maddesi ters kodlanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı ( $\alpha$ )=0.79 olarak belirtilmiştir (Carson ve Bedeian, 1994). Ölçek Türkçe'ye Kuşluyan vd. (2016) tarafından çevrilmiş ve ( $\alpha$ ) değeri 0.72 olarak bulunmuştur. Mevcut çalışmada ise ( $\alpha$ ) değeri 0.75 olarak tespit edilmiştir.

### 2.2.2. COVID-19 Korkusu Ölçeği:

Ölçek, Ahorsu vd. (2020) tarafından geliştirilmiştir. Tek boyutludur, 7 maddeden oluşmaktadır. Orijinal ölçeğin ( $\alpha$ ) değeri 0.82 olarak belirtilmiştir. Türkçe'ye

çevirisi Satıcı vd. (2020) tarafından yapılmıştır. Türkçe ölçeğin ( $\alpha$ ) değeri 0.847'dir. Mevcut çalışmada ise ( $\alpha$ ) değeri 0.87 sonucuna ulaşılmıştır.

### 2.2.3. COVID-19 İlişkili Psikolojik Sıkıntı Ölçeği:

Ölçek Feng vd. (2020) tarafından geliştirilmiştir. İki boyutlu (korku-kaygı ve şüphe) 14 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin ( $\alpha$ ) değeri 0.88 olarak rapor edilmiştir. Türkçe'ye Ay vd. (2020) tarafından çevrilen ölçekten iki madde çıkartılmıştır. ( $\alpha$ ) değeri 0.88'dir. Ölçeğin tüm maddelerinden alınan toplam puan bireyin COVID-19 ile ilişkili yaşadığı psikolojik sıkıntı düzeyini yansıtmaktadır. Ölçekten alınan yüksek puan yüksek düzeyde COVID-19 ile ilişkili psikolojik sıkıntı yaşandığı anlamına gelmektedir (Ay vd., 2020). Mevcut çalışmada ölçeğin güvenilirlik değerinin ( $\alpha$ )=0.92 olduğu görülmüştür.

Araştırmada kullanılan üç ölçek de 5li Likert tipindedir ve maddelerin doğruluk seviyesinin (1=Kesinlikle katılmıyorum-5=Kesinlikle katılıyorum) belirtilmesi üzerine kurulmuştur. Elde edilen sonuçlardan, ölçeklerin çalışmada kullanılabileceği düşünülmüştür.

## 3. BULGULAR

Çalışmada yer alan katılımcılardan elde edilen verilere IBM SPSS Statistics21 ve AMOS 21 programları yardımıyla analizler yapılmıştır. Araştırma kullanılan değişkenlere ilişkin korelasyon değerleri ve ortalama değerler Tablo 1'de sunulmuştur. Değişkenler arasında istatistiksel bakımdan anlamlı pozitif ilişkiler belirlenmiştir. COVID-19 korkusu ile işten ayrılma niyeti ve COVID-19 psikolojik sıkıntısı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. COVID-19 psikolojik sıkıntısı ile işten ayrılma niyeti arasında da pozitif yönlü ilişki mevcuttur.

Tablo 1. Korelasyon Değerleri ve Ortalama Değerler

Ölçekler	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık	1	2	3
İşten Ayrılma Niyeti	2,21	0,82	0,34	-0,61	$\alpha=0,75$		
COVID-19 Korkusu	2,90	0,79	0,06	0,14	0,256**	$\alpha=0,87$	
COVID-19 Psikolojik Sıkıntısı	3,48	0,77	-0,66	0,75	0,312**	0,745**	$\alpha=0,92$

\*\* $p \leq 0.001$ ,  $n = 163$ ,  $\alpha$ =Cronbach Alpha değeri.

Çalışmanın hipotezlerini test etmek amacıyla AMOS programı kullanılarak bir yapısal eşitlik modeli hazırlanmıştır. Modele ait uyum iyiliği değerleri Tablo 2'de yer almaktadır. Bu sonuçlara göre araştırma modelinin örneklem büyüklüğüne göre kabul edilebilir seviye sınırlarındaki değerlere sahip olduğu söylenebilecektir (Schumaker ve Lomax, 1996; Sümer, 2000; Şimşek, 2007; Doğan, 2015).

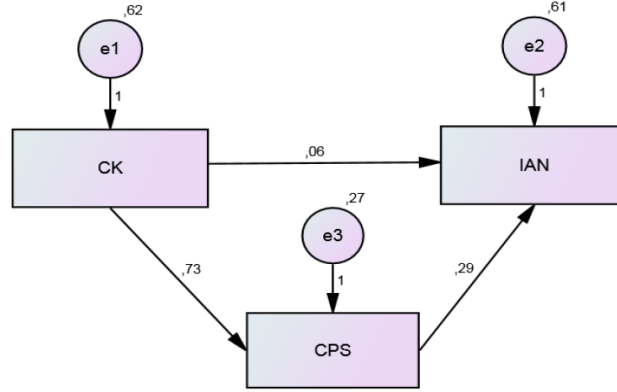
Tablo 2. Modelin Uyum İyiliği Değerleri

	$\chi^2/df$	RMSEA	IFI	TLI	CFI
Araştırma Modeli	2.34	0.09	0.89	0.87	0.89



Model ve doğrudan etkiler Şekil 2’de sunulmuştur. Doğrudan ve dolaylı etkiler, AMOS programı aracılığıyla kurulan yapısal eşitlik modelleri ile test edilebilmektedir (Arbuckle, 2007: 427). Buna göre işten ayrılma niyeti üzerindeki COVID-19 korkusu ve COVID-19 psikolojik sıkıntısının etkileri açık biçimde görülebilmektedir. İşten ayrılma niyeti üzerindeki COVID-19 korkusuna bağlı etkilerin dolaylı olması ise, bu etkilerin COVID-19 psikolojik sıkıntısı aracılığıyla olduğunu işaret etmektedir.

Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli ve Doğrudan Etkiler



Yol analizlerinden elde edilen aracılık testine ilişkin elde edilen sonuçlara Tablo 3’de yer verilmiştir. Tablo 3’de yer alan bulgulardan hareketle, COVID-19 korkusunun işten ayrılma niyeti üzerinde ( $\beta=0.271$ ,  $p<.05$ ) pozitif yönde etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonucun H1 hipotezini desteklediği söylenebilir. COVID-19 korkusu COVID-19 psikolojik sıkıntısı üzerinde ( $\beta=0.730$ ,  $p<.001$ ) pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu durumda H2 hipotezi desteklenmektedir. COVID-19 psikolojik sıkıntısı işten ayrılma niyeti üzerinde ( $\beta=0.289$ ,  $p<.05$ ) pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu bulgu H3 hipotezini desteklemektedir. COVID-19 korkusunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde COVID-19 psikolojik sıkıntısının dolaylı aracılık etkisi ( $\beta=0.211$ ,  $p<.05$ ) olduğu görülmüştür. Bu sonuç H4 hipotezini desteklemektedir. Bu bulgulara göre COVID-19 korkusunun çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde COVID-19 psikolojik sıkıntısının tam aracılık rolü bulunmaktadır.

Tablo 3. Yol Analizlerinden Elde Edilen Aracılık Test Sonuçları

Test Edilen Yol			$\beta$	SH
COVID-19 Korkusu	---	COVID-19 P.Sıkıntı	0.730***	0.051
COVID-19 P.Sıkıntı	---	İşten Ayrılma Niyeti	0.289**	0.119
COVID-19 Korkusu	---	İşten Ayrılma Niyeti		
-Toplam Etki (c)			0.271**	0.117
-Doğrudan Etki (c')			0.056	
-Dolaylı Etki (axb)			0.211**	

Not: n= 163, X=COVID-19 Korkusu (CK), Y=İşten Ayrılma Niyeti (IAN), M=COVID-19 Psikolojik Sıkıntısı (CPS), a=X değişkeninin M değişkeni üzerindeki etkisi, b=M değişkeninin Y değişkeni üzerindeki etkisi, c=X değişkeninin Y değişkeni üzerindeki toplam etkisi, c'= X değişkeninin Y değişkeni üzerindeki etkisi. \*\*\* $p<.001$ , \*\* $p<.05$

Yol analizinden elde edilen sonuçlara ilave olarak Hayes (2013) tarafından sunulan SPSS Process eklenti programı kullanılarak aracılık rolündeki dolaylı ve direk etkilerin doğrulanması yapılmış ve test sonuçları Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4: Regresyon Testi Sonucunda COVID-19 Korkusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkileri

	Etki	se	t	p	LLCI	ULCI
Toplam	0.2667	0.0793	3.3606	0.0010	0.1100	0.4233
Doğrudan	0.0558	0.1172	0.4758	0.6348	-0.1758	0.2873
		BootSE			BootLLCI	BootULCI
CPS	0.2109	0.0937			0.0366	0.4052
Dolaylı						

Tablo 4 incelendiğinde, BootLLCI ve BootULCI güven aralığı değerleri arasında bir sıfır değerinin olmaması dolaylı etkinin anlamlı olduğunu göstermekte ve aracılık etkisinin varlığına doğrulamaktadır (Bkz.:Shrout ve Bolger, 2002). Buna göre COVID-19 korkusunun işten ayrılma niyetine etkisi COVID-19 ilişkili psikolojik sıkıntı aracılığıyla gerçekleşmektedir.

Hipotezlerin test edildiği analizlere ilave olarak demografik değişkenlerle ilgili olarak da testler yapılmıştır. Test sonuçlarında cinsiyet, yaş ve çalışma süresinin değişkenler bakımından anlamlı bir farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Bekârların evlilere göre işten ayrılma niyetlerinin anlamlı seviyede daha yüksek olduğu görülmüştür. Çocuk sahibi olmayanların çocuk sahibi olanlara göre COVID-19 korkusunun ve COVID-19 psikolojik sıkıntı seviyesinin anlamlı seviyede daha az olduğu belirlenmiştir. COVID-19 hastalığını geçirmemiş olanların, geçirmiş olanlara göre COVID-19 korkularının daha yüksek olduğu görülmüştür. COVID-19 hastalığını geçirmiş yakını bulunanların, yakını bulunmayanlara göre işten ayrılma niyetleri daha düşük olarak bulunmuştur. Kronik rahatsızlığı bulunanlarda COVID-19 korkusunun daha yüksek olduğu, evinde bakmakla yükümlü aile büyüğü bulunanların ise işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca, eğitim seviyesi doktora olanların COVID-19 psikolojik sıkıntısı seviyelerinin daha alt seviyedekilere göre anlamlı biçimde daha yüksek olduğu görülmüştür.

#### 4. SONUÇ

Mevcut çalışmada güncel bir konu olan pandemi döneminde çalışanların yaşadıkları COVID-19 korkusu ile işten ayrılma niyeti arasındaki etkide COVID-19 ilişkili psikolojik sıkıntının aracılık rolü incelenmiş ve değişkenler arası ilişkiler aydınlatılmıştır. Konuya ilişkin çalışmalar oldukça sınırlı sayıdadır. Mevcut çalışma, çalışanların COVID-19 korkusu ve psikolojik sıkıntısının işten ayrılma niyetlerini artırdığını açıklayarak teoriye katkıda bulunmaktadır. Çalışmada sunulan sonuçlar gelecekteki akademik çalışmalara olduğu kadar başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanlara ve işletme stratejilerine yeni bakış açıları sunabilmektedir.

COVID-19 korkusunun, COVID-19 psikolojik sıkıntısı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu bulgusu Bakioğlu vd. (2020) çalışmasında elde edilen bulgularla

benzerlik içermektedir. Bakioğlu vd. (2020) çalışmalarında, COVID-19 korkusu ile belirsizlik, depresyon, kaygı ve strese tahammülsüzlük arasında pozitif yönde, COVID-19 korkusu ile pozitiflik arasında ise negatif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. COVID-19 korkusuna ilişkin belirsizliğin ortadan kaldırılmasıyla depresyon, kaygı ve stres azaltılabilecek ve pozitiflik artırılabilir (Bakioğlu vd., 2020). Wang vd. (2020) de çalışmalarında COVID-19 korkusu ile pozitiflik arasında negatif yönde bir korelasyon olduğunu bulmuştur. İşten ayrılma niyeti pozitiflik içermeyen bir düşünce olarak ele alındığında, mevcut çalışmadan elde edilen bulgularla Bakioğlu vd. (2020) ve Wang vd. (2020) çalışmalarındaki bulguların örtüştüğü söylenebilir.

Ay vd. (2021), Haktanir vd. (2020), Wang vd. (2020) çalışmalarında kadınların erkeklere göre daha fazla COVID-19 psikolojik sıkıntısı yaşadıklarını rapor etmiştir. Mevcut çalışmada iki grup arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Yaşa göre ise 45 yaş ve üstünde olanların daha alt yaşlara göre daha fazla COVID-19 kaygısı duyduklarını (Ay vd., 2021; Feng vd., 2020) ve Wang vd. (2020) gibi COVID-19 kaygısını 35 yaş üstündekilerin diğer gruplara göre daha fazla yaşadıklarını rapor eden araştırmalar da bulunmaktadır. Mevcut çalışmada, Haktanir vd. (2020) çalışmasına benzer şekilde yaş grupları arasında test edilen değişkenler bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Ay vd. (2021) ve Haktanir vd. (2020) çalışmalarında eğitim seviyesinin COVID-19 psikolojik sıkıntı düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmadığını rapor etmiştir. Feng vd. (2020) ise COVID-19 psikolojik sıkıntısının eğitim seviyesi yüksek olanlarda daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Mevcut çalışmada benzer şekilde, doktora seviyesinde eğitimi olanların diğer seviyelere göre daha fazla COVID-19 kaynaklı psikolojik sıkıntıya sahip oldukları görülmüştür. Haktanir vd. (2020) araştırmalarında, kronik rahatsızlığı olanlara ilişkin anlamlı farklılıklar belirlemediklerini ifade etmektedir. Mevcut çalışmada, kronik rahatsızlığı olan çalışanların COVID-19 korku seviyelerinin kronik rahatsızlığı olmayanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgu Feng vd. (2020) bulgusuyla benzerdir ve COVID-19 hastalığının kronik rahatsızlığı olan vakalarda ölüm risk oranının yüksek olması nedeniyle daha çok korkuya neden olabileceği şeklinde açıklanabilecektir. Feng vd. (2020), COVID-19 psikolojik sıkıntısı puanlarının, medeni hâle göre farklılık gösterdiğini belirtmektedir. Mevcut çalışmada ise, Ay ve arkadaşlarının (2020) çalışmasına benzer şekilde herhangi bir farklılık bulunamamış, ancak bekârların evlilere nazaran işten ayrılma niyetlerinin anlamlı seviyede daha yüksek olduğu görülmüştür.

Mevcut çalışmada, çocuk sahibi olan çalışanların COVID-19 korku ve psikolojik sıkıntı seviyelerinin çocuk sahibi olmayanlara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Feng vd. (2020) benzer şekilde çocuk sahibi olanların ve bakmakla yükümlü aile büyüğüyle yaşayanların daha yüksek psikolojik sıkıntı sahibi olduklarını rapor etmişlerdir. Mevcut çalışmada COVID-19 hastalığını geçirmemiş çalışanların COVID-19 korkusunun, hastalığı geçirmiş olanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanlar tüm alanlarda olduğu gibi iş yerinde de hastalığın bulaşması korkusu yaşamaktadır. Örneğin Lin (2020), henüz virüs bulaşmamış kişilerin virüsle enfekte olmuş kişilerle birlikte olmaktan korktuğunu bulmuştur. Bu nedenle korkunun kendisi de hastalığın

verdiği zararı daha da artırabilmektedir (Ahorsu vd., 2020). Mevcut çalışmada, çevresinde COVID-19 hastalığı geçirmiş yakını olanların işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu görülmüştür. Aynı evde bakmakla yükümlü büyüğü bulunan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ise daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu bulgu Feng ve arkadaşlarının (2020), bakmakla yükümlü aile büyüğüyle yaşayanların daha yüksek psikolojik sıkıntı sahibi olduklarını rapor etmesiyle açıklanabilecektir.

İş yerinde başarılı olmak sadece bedensel değil aynı zamanda ruhsal bakımdan da sağlıklı olmaktan geçmektedir. Çalışanlar bu süreçte bir süre daha yaşamaya ve işlerine virüse karşı mücadele kapsamında alınan tedbirlerle devam etmek zorunda kalacaklardır. Pandemiyle birlikte yaşamak hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından işten ayrılma niyetinin azaltılması gibi davranışsal kazanımların sürdürülebilir olması için iyi bir planlanmayı gerektirmektedir. İşten ayrılma niyetinin pandemi kaynaklı korku ve psikolojik sıkıntılardan kaynaklandığı düşünüldüğünde, stresle başa çıkma yöntemlerinden problem çözme becerileri, zaman yönetimi, iletişim becerileri, bilişsel olarak süreci yeniden yapılandırma, psikolojik destek, düzenli beslenme ve fiziki egzersiz gibi strateji uygulamalarının etkili olabileceği unutulmamalıdır. Çalışmanın alan yazına en önemli katkısı, güncel bir konu olan salgın döneminde yaşanan COVID-19 hastalığına yakalanma korkusunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ve bu etkiyi tam aracılık rolüyle zenginleştiren COVID-19 kaynaklı psikolojik sıkıntının önemine dikkat çekilmesidir. Bu çalışmadan elde edilen bulguların, araştırmanın yapıldığı örneklem, pandemi dönemindeki koşullar, anketlerden kaynaklanan sosyal beğenilirlik gibi sınırlılıklar kapsamında değerlendirilmesi uygun olacaktır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, COVID-19 kaynaklı zihinsel durumun işten ayrılma niyetine etkisinde pozitif psikolojiyle ilişkili değişkenlerin farklı örneklemelerle araştırılması yazına katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Ahorsu, D.K., Lin, C.Y., Imani, V., Saffari, M., Griffiths, M.D. ve Pakpour, A.H. (2020). The Fear of COVID-19 Scale: Development and initial validation, *International Journal of Mental Health and Addiction*, 1-9.
- Arbuckle, J.L. (2007). *Amos 16.0 User's Guide*, Chicago: SPSS Inc.
- Arpaci, I., Karatas, K., ve Baloglu, M. (2020). The development and initial tests for the psychometric properties of the COVID-19 Phobia Scale (C19P-S), *Personality and Individual Differences*, 164, 110108–110106.
- Ay, T., Oruç, D., ve Özdoğru, A.A. (2021). Adaptation and evaluation of COVID-19 related Psychological Distress Scale Turkish form, *Death Studies*, 1-9.
- Bakioglu, F., Korkmaz, O. ve Ercan, H. (2020). Fear of COVID-19 and positivity: Mediating role of intolerance of uncertainty, depression, anxiety, and stress, *International Journal of Mental Health and Addiction*.
- Beidel, D.C., Bulik, C.M. ve Stanley, M.A. (2014). *Abnormal psychology*, Boston: Pearson.

- Brashear, T.G., Manolis, C. ve Brooks, C.M. (2005). The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover, *Journal of Business Research*, 58, 241-249.
- Campion, M.A. (1991). Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research, *Journal of Applied Psychology*, 76 (2), 199-212.
- Carson, K.D. ve Bedeian, A.G. (1994). Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties, *Journal of Vocational Behavior*, 44 (3), 237-262.
- Cuskelly, G. ve Boag, A. (2001). Organisational commitment as a predictor of committee member turnover among volunteers: Results of a time-lagged study, *Sport Management Review*, 4 (1), 65-86.
- Demir, M. (2011). İşgörenlerin çalışma yaşamı kalitesi algılarının işte kalma niyeti ve işe devamsızlık ile ilişkisi, *Ege Academic Review*, 11 (3), 453-464.
- Doğan, İ. (2015). *Farklı veri yapısı ve örneklem büyüklüklerinde yapısal eşitlik modellerinin geçerliği ve güvenirliğinin değerlendirilmesi*, Doktora Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Dozois, D.J.A., Wilde, J.L. ve Frewen, P.A. (2019). In D.J.A. Dozois (Ed.), *Abnormal psychology perspectives*, Pearson, 95-125.
- Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ). World Health Organization (WHO). (2021, Ocak 31). *Timeline: WHO's COVID-19 response*. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/events-as-they-happen>
- Elangovan, A.R. (2001). Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: A structural equations analysis, *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (4), 159-165.
- Feng, L.S., Dong, Z.J., Yan, R.Y., Wu, X.Q., Zhang, L., Ma, J., ve Zeng, Y. (2020). Psychological distress in the shadow of the COVID-19 pandemic: Preliminary development of an assessment scale, *Psychiatry Research*, 291, 113-202.
- Güçlü, N. (2001). Stres yönetimi, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 91-109.
- Haktanir, A., Seki, T. ve Dilmaç, B. (2020): Adaptation and evaluation of Turkish version of the fear of COVID-19 Scale, *Death Studies*.
- Han, G.H. ve Jekel, M. (2011). The mediating role of job satisfaction between leader-member exchange and turnover intentions, *Journal of Nursing Management*, 19 (1), 41-49.
- Hayes, A.F. (2013). *Methodology in the social sciences: Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*, New York, US: The Guilford Press.
- Kuşluvan, S., Başoda, A. ve Kuşluvan, H. (2016). Konaklama işletmelerinde çalışanların müşteri odaklılığının işgören devrine etkisi: İş tatmininin aracılık rolü, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 27 (1), 79-95.
- Lin, C.Y. (2020). Social reaction toward the 2019 novel coronavirus (COVID-19), *Social Health and Behavior*, 3 (1), 1-2.
- Liu, S., Yang, L., Zhang, C., Xiang, Y., Liu, Z., Hu, Z. ve Zhang, B. (2020). Online mental health services in China during the COVID-19 outbreak, *Lancet Psychiatry*, 7(4), e17-e18.

- Lu, K.Y., Lin, P.L., Wu, C.M., Hsieh, Y.L. ve Chang, Y.Y. (2002). Therelationshipsamongturnoverintentions, professionalcommitment, andjobsatisfaction of hospitalnurses, *Journal of Professional Nursing*, 18 (4), 214-219.
- Lyubomirsky, S.,King, L. ve Diener, E. (2005). Thebenefits of frequentpositiveaffect: Doeshappinessleadtosuccess? *PsychologicalBulletin*, 131 (6), 803-855.
- Mafini, C. ve Dubihlela, J. (2013). Determinants of militaryturnover of technicalAir-forcespecialists: An empiricalcaseanalysis, *MediterraneanJournal of SocialSciences*, 4 (3), 523.
- Milman, E., Lee, S.A., ve Neimeyer, R.A. (2020). Socialisolation as a means of reducingdysfunctionalcoronavirusanxietyandincreasingpsychoneuroim munity,*Brain, Behavior, andImmunity*, 87, 138-139.
- Ongori, H. (2007). A Review of theliterature on employeeturnover, *AfricanJournal of Business Management*, 1 (3), 049-054.
- Pakpour, A.H. ve Griffiths, M.D. (2020). Thefear of COVID-19 andits role in preventivebehaviors, *Journal of ConcurrentDisorders*, 2 (1), 58-63.
- Price, J.L. (1997). Handbook of organizationalmeasurement, *International Journal of Manpower*, 18 (4/5/6), 305-558.
- Qureshi, M.I.,Iftikhar, M., Abbas, S.G., Hassan, U., Khan, K. ve Zaman, K. (2013). Relationshipbetweenjobstress, workload, environmentandemployeesturnoverintentions: Whatweknow, whatshouldweknow, *World AppliedSciencesJournal*, 23 (6), 764-770.
- Satici, B., Gocet-Tekin, E., Deniz, M.E. veSatici, S.A. (2020). Adaptation of the Fear of COVID-19 Scale: Its association with psychological distress and life satisfaction in Turkey, *International Journal of Mental Health Addiction*.
- Schumacher, R.E. ve Lomax, R.G. (1996). *A Beginner's Guide toStructuralEquationModeling*, Lawrence ErlbaumAssociatesPublishers, New Jersey.
- Schneiderman, N.,Ironson, G., ve Siegel, S.D. (2005). Stressandhealth: Psychological, behavioral, andbiologicaldeterminants, *AnnualReview of ClinicalPsychology*, 1 (1), 607-628.
- Selye, H. (1956). *Thestress of life*. New York: McGraw-Hill.
- Shrout, P.E. ve Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *PsychologicalMethods*, 7(4), 422-445.
- Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu (2021, Mart 29), *Etik onay belgesi*, T.C. İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Sayı: 2021/16.
- Sümer, H.C. ve Van de Ven, M. C. (2007). A proposedmodel of militaryturnover, *RTO-TR- HFM-107*, 1-18.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar, *Türk Psikoloji Yazıları*, 3 (6), 49-74.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*, Ankara, Ekinoks.
- T.C. Sağlık Bakanlığı. (2021, Ocak 31). COVID-19 Bilgilendirme Sayfası. Erişim adresi <https://covid19.saglik.gov.tr/>

- Vandenberg, R.J. ve Nelson, J.B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior?, *Human Relations*, 52, 1313-1336.
- Wang, C., Pan, R., Wan, X., Tan, Y., Xu, L., Ho, C. S., ve Ho, R.C. (2020). Immediate psychological responses and associated factors during the initial stage of the 2019 coronavirus disease (COVID-19) epidemic among the general population in China, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(5), 1729.
- Xiang, Y.-T., Yang, Y., Li, W. Zhang, L., Zhang, Q., Cheung, T. ve H Ng., C. (2020). Timely mental healthcare for the 2019 novel coronavirus outbreak is urgently needed, *Lancet Psychiatry*, 7, 228-229.
- Yücel, İ. (2012). Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: An empirical study, *International Journal of Business and Management*, 7 (20), 44.
- Zeytinoglu, I.U., Denton, M., Davies, S., Baumann, A., Blythe, J. ve Boos, L. (2007). Deteriorated external work environment, heavy workload and nurses' job satisfaction and turnover intention, *Canadian Public Policy*, 33 (1), 31-47.
- Zhang, J., Wu, W., Zhao, X., ve Zhang, W. (2020). Recommended psychological crisis intervention response to the 2019 novel coronavirus pneumonia outbreak in China: A model of West China Hospital, *Precision Clinical Medicine*, 3 (1), 3-8.

## HEMŞİRELERİN COVID 19 KORKULARININ SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE FARKLILAŞMASI

Mazlum ÇELİK<sup>1</sup>

### Özet

Bu çalışmanın amacı, hemşirelerin bazı sosyo-demografik özellikleriyle Covid 19 korku düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını araştırmaktır. Bu kapsamda Gaziantep ilinde, özel ve kamu hastanelerinde görev yapan hemşirelerden 321 veri toplanmış ve toplanan veriler SPSS for Windows 25.0 ve AMOS 23.0 programları kullanılarak, Mann-Whitney U Testi ve Kruskal Wallis analizleriyle test edilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda, hemşirelerin eğitim durumları ve çalıştıkları bölümlere göre Covid 19 korku düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Hemşire, Covid 19 Korkusu, Sosyo-demografik Özellikler.

## DIFFERENTIATION OF NURSES 'COVID 19 FEARS ACCORDING TO SOCIO-DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS

### Brief Summary

The aim of this study is to investigate whether there is a significant difference between some socio-demographic characteristics of nurses and their Covid 19 fear levels. In this context, 321 data were collected from nurses working in private and public hospitals in Gaziantep province and the collected data were tested using SPSS for Windows 25.0 and AMOS 23.0 programs, Mann-Whitney U Test and Kruskal Wallis analyzes. As a result of the findings, a statistically significant difference was observed between the levels of Covid 19 fear according to the educational status of the nurses and the departments they work.

**Keywords:** Nurse, Fear of Covid 19, Socio-demographic Features.

### 1. GİRİŞ

Kökenleri Wuhan şehrinde olan COVID-19, Çin'in her yerine hızla yayılmış ve küresel sağlık sistemi ve insanlık için büyük bir zorluk oluşturmuştur (Wang, Horby, Hayden ve Gao, 2020). Dünya Sağlık Örgütü'nün (2020) istatistiklerine göre, COVID-19'un şiddetine bağlı olarak altı kişiden biri ciddi şekilde hastalanabilmektedir. Koronavirüsün ateş, boğaz ağrısı, yorgunluk, kuru öksürük, solunum güçlüğü hatta bazı durumlarda ölüm gibi çeşitli semptomları vardır (Khattak, Saeed, Ur Rehman ve Fayaz, 2020). Farklılıklar birkaç karmaşık faktörle ilişkilidir (Kopel, Perisetti, Roghani, Aziz, Gajendran ve Goyal, 2020).

İnsanların yaşamlarında, alışkanlıklarında ani değişim yaratan bu durum korkuyu, kaygıyı ve endişeyi de beraberinde getirmiştir. 1 Aralık 2019 tarihinde Wuhan şehrinde ortaya çıktığı bilinen Covid 19 salgını, Türkiye'de ilk vaka olarak 10 Mart 2020 tarihinde görülmeye başlamıştır. Bu süreçte, Covid 19 tedavisi konusunda bilim insanlarının ve sağlık otoritelerinin henüz yeterli bilgiye sahip olmamaları, bulaşma yolları ile ilgili çeşitli bilgiler insanları

<sup>1</sup> Prof. Dr., Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İşletme Bölümü, [mazlum.celik@hku.edu.tr](mailto:mazlum.celik@hku.edu.tr), ORCID:0000-0001-5021-3256



belirsizliğe yönlendirmiş, bu belirsizlik duygusu da korku, kaygı ve endişe düzeylerini artırmıştır. Yaşanılan salgın korkusu bireylerin kendilerini, ailelerini ve sevdiklerini hastalığa yakalanma endişesini de içermektedir.

Hemşireler düzensiz ve ağır iş koşulları, uykusuzluk, acı çeken ve ölmekte olan insanlara hizmet verme gibi nedenlerle kaygı ve korku düzeyi yüksek çalışan grubunu oluşturmaktadır. Hemşirelerin sürekli hasta gruplarıyla çalışıyor olmaları kendi sağlıkları ile ilgili endişe ve korkularını arttırmaktadır. Hemşireler yaşadıkları bu endişe ve kokuyu sağlık koruyucu davranışlar göstererek bu tehlikeli durumdan kaçınabilirler ya da kaygı şiddetini artırarak istenmeyen psikiyatrik belirtiler geliştirebilirler. Aşırı derecede hastalanma korkusu, hemşirelerin hem iş yaşantısını hem sosyal yaşantısını olumsuz etkilediği görülmektedir (Karapıçak, Aslan ve Utku, 2012, s.43-51). Hemşireler maruz kaldığı kronik stres ile yeni savunma mekanizmaları geliştirerek bu zorlukla başa çıkmaya çalıştıkları; bazen de mevcut savunma mekanizmaları ile anksiyete-depresyon yaşayarak tükenmişlik sendromunun gelişmesine de neden olabilmektedir (Muşlu, Baltacı, Kutaniş ve Kara,2012,s.17-23).Aşırı önleyici uygulamalar ve tüm vücut kişisel koruyucu ekipmanların kullanımı birçok psikolojik etkiyle ilişkilendirilmiştir (McAlonan, Lee, Cheung, Cheung, Tsang, Sham, Chua ve Wong, 2007,s. 241-247). Sağlık sektörü çalışanlarından uzak durulduğunda stres artabilir çünkü aile dahil diğerleri enfeksiyon bulaştırmaktan korkarlar. Daha yüksek stres ve duygusal tükenme seviyelerinin daha yüksek devamsızlık, meslekten çıkma niyeti ve düşük kaliteli kişisel ve aile yaşamı ile ilişkili olduğu gösterilmiştir (Suñer-Soler, Grau-Martín, Flichtentrei, Prats, Braga, Font-Mayolas, ve Gras, 2014,s.82-89). Stres düzeyini ve kaynağını değerlendirmek, olası korkuyu ortadan kaldırmak için yapılacaklar arasında en önemli öncelik olmalıdır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Covid 19 Korkusu

Dünya Korku, Türk Dil Kurumu tarafından bir tehlike veya tehlike düşüncesi karşısında hissedilen kaygı, üzüntü şeklinde tanımlanırken, Furedi (2001:8) ise korkuyu tanımlarken beklenmedik ve öngörülemeyen durumlarla karşılaşıldığında insan zihninin korku objesine yoğunlaşmasını sağlayan bir mekanizma olarak benzer bir tanım kullanmaktadır. Korku ile ilgili tanımlara bakıldığında korkunun evrensel ve insani bir olgu olduğu, ani ve beklenmeyen tehlike durumlarını işaret eden, sonucunda ön görülemeyen fiziksel ve ruhsal rahatsızlıkların ortaya çıktığı ve bireylerin sağlığını ölüme götürecek kadar bozan tüm sebeplerdir. Covid19 enfeksiyonu da insanların gündelik hayatlarında değişiklikler meydana getiren, yaşam pratiklerini sekteye uğratan korkulu bir süreç haline gelmiştir. Bu anlamda pandemi olarak ilan edilen Covid-19 salgını, insanların yaşamlarının kendi kontrollerinde olduğuna dair güven duygusunu azaltan, belirsizlik ortamına sebebiyet vererek tehdit algısını, korkuyu, stresi ve endişeyi arttıran bir kriz olarak değerlendirilebilir. Artan ve

yaşanan korku ve stresin nedeni hastalığın ilk kez karşılaşılan olağan olmayan bir duruma gösterdiği olağan tepkiler şeklinde açıklanabilir (Sümer, 2020).

Covid19 ile ilgili korkular yalnızca bilinmeyenden korkmakla kalınmamakla birlikte, aynı zamanda öngörülemeyen ve kontrol edilemeyen durumları tetikleyen kaygıya da katkıda bulunmaktadır. COVID-19'un yayılmasını azaltmak için kabul edilen sınırlama önlemleri (yani sosyal mesafe, kendi kendine izolasyon, seyahat kısıtlamaları vb.), birçok ekonomik sektörde iş gücünün azalmasına ve genel bir iş güvensizliği algısına, yani iş kaybı korkusu veya işin devamı konusunda Yapılan çalışmada, halk sağlığı önlemleri ile ilgili sonuçların (iş kaybı, finansal güvensizlikler ve günlük faaliyetlerin aksaması) zihinsel sağlık üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabileceği ve yaşanan iş güvensizliğinin ve aşırı korkunun belirsizliği artırarak büyük bir stres unsuru olabileceği görülmüştür (Gasparro, Scandurra, Maldonato, Dolce, Boichicchio, Valletta, Sammartion, Sammartino, Mariniello, Launo, ve Marenzi, 2020; Cassiani-Miranda, Tirado-Otálvaro, ve Campo-Arias, 2021).

Covid 19'un ortaya çıkışı ve pandemik doğası, bazı durumlarda damgalanmaya neden olan korkuları artırmıştır (Ahorsu, Lin, Imani, Saffari, Griffiths, ve Pakpour, 2020; Lin, 2020, Pappas, Kiriaze, Giannakis, ve Falagas, 2009). Örneğin, Covid 19 ile enfekte olmuş bireylerle temas etme korkusunun yaygın olduğu saptanmıştır (Lin, 2020).Covid19 ile ilgili enfeksiyona yakalanma ve ölüm oranlarının bildirilmesi insanlarda korku ve endişeye neden olmuştur (Ahorsu vd.,2020; Lin, 2020). Enfeksiyon oranları artmaya devam ederken, Covid19 ile ilişkili artan ölümler, iş kayıpları, sosyal izolasyonlar ile birlikte çoğu gelişme insanlar için hayat daha da zorlaştırmıştır (Lee, 2020a). Bulaşıcı bir hastalık salgını sırasında insanların önemli bir kısmı klinik olarak önemli düzeyde korku ve stres yaşamaya eğilimli olmaktadır (Taylor, 2019). İnsanlar devamlı kişisel deneyimler ve/veya (iyi niyetle yapılsa bile) medya yoluyla bu büyüyen sağlık kriziyle ilgili korku ve endişe uyandıran konulara maruz kalmaları da korku ve endişelerini arttırmaktadır (Kumar ve Somani, 2020; Lee, 2020b, Shuja, Aqeel, Jaffar ve Ahmed, 2020). Covid19 korkusu mevcut salgının muhtemelen yenilendiğinden, ne kadar kötü olabileceğine dair belirsizlikler bireydeki korkuyu artırmaktadır. Sosyal medya ve geleneksel olmayan medyanın diğer bazı yeni biçimleri krizi bir şekilde daha da kötüleştirmektedir. Söylentiler, yanıltıcı ve güvenilmeyen bilgiler üzerindeki kontrol eksikliği, Covid 19 korkusunu daha önce görülmemiş bir şekilde çok daha geniş bir aralıkta beslemektedir (Taylor ve Asmundson, 2004).

Muşlu vd., (2012) Trabzon il merkezinde Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile Birinci Basamak Sağlık Kuruluşlarında çalışan 100 hemşirenin anksiyete, depresyon, yaşam kalitesi ve sosyo-demografik özelliklerini karşılaştırmışlardır. Çalışmaya katılmayı kabul eden hemşirelere sosyo-demografik bilgi formu, SF-36 yaşam kalitesi ölçeği, Beck Depresyon Ölçeği, Durumluk ve Sürekli Kaygı Ölçeği ile Epworth Uykululuk Ölçekleri uygulanmıştır. Çalışma grupları arasında durum kaygı, sürekli kaygı, Back

depresyon ölçeği ve SF-36 yaşam kalitesi ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Epworth uykululuk ölçeğinde iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Bu çalışmada farklı sağlık kurumlarında çalışan hemşirelerde bölümü tercih etme, mesleği kendine uygun bulma, haftalık çalışma sürelerinde ve iş yaşamından memnun olma parametrelerinde anlamlı farklılıklar gözlenmiştir.

Kiyat vd., (2020)'de yaptığı derleme çalışmasında yeni koronavirüs patojenine maruz kalan bireylere bakım veren hemşirelerin çalışma alanlarında karşılaştığı zorluklardan ve onların bu süreçte kendi gereksinimlerini ihtiyaçlarına uygun şekilde belirlemesi gerektiğinden bahsedilmiştir.

Maraqaıvd., (2020) yaptığı çalışmada, Batı Şeria Filistin'de şüpheli veya doğrulanmış COVID-19 hastalarıyla ilgilenme olasılığı bulunan 430 sağlık sektörü çalışanına (211 doktor, 219 hemşire ve diğer yardımcı sağlık uzmanları olmak üzere) anket çalışması yapılarak, stresi artıran etkenler ve kişisel olarak Covid 19 kapma korkusu araştırılmıştır. Katılımcıların cinsiyeti, yaşı, iş unvanı, deneyimi, medeni durumu, çocuk sahibi olma, rapor edilen şüpheli veya doğrulanmış vakalarla ilgilenme, bilgi ve sağlık hizmeti türü, yüksek stres seviyeleri ile anlamlı bir ilişki gösterdiği tespit edilmiştir.

Khattakvd., (2020) COVID-19 korkusunun hemşirelerin işten ayrılma niyeti, ikincil travma ve psikolojik sıkıntı üzerindeki etkisini incelemek üzere 380 hemşire ile anket yapılmıştır. Yapılan ankette, COVID-19 korkusunun hemşirelerin ciro niyeti, ikincil travma ve psikolojik sıkıntı üzerindeki olumsuz etkisini telafi edebilecek liderlik desteği de araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, stresi artıran etkenler arasında virüsü aileye bulaştırma korkusu en yüksek (% 91,6) olurken, bunu hastalığın tedavisi olmaması (% 87,7) ve enfeksiyonu kişisel olarak kapma korkusu (% 85,8) izlemiştir. Sağlık hizmetleri çalışanlarının yüksek seviye stresleri ile cinsiyeti, yaşı, iş unvanı, deneyimi, medeni durumu, çocuk sahibi olma, rapor edilen şüpheli veya doğrulanmış vakalarla ilgilenme, bilgi ve sağlık hizmeti türü arasında anlamlı bir ilişki göstermediği tespit edilmiştir. Yönetimlerin, olumsuz duygusal ve zihinsel sağlık sorunlarını azaltmak için ön cephede çalışan hemşirelerin desteklemesi, teşvik etmesi ve motive etmesi gerektiği sonucuna ulaşmışlardır.

Memiş Doğan ve Düzel (2020), Covid 19 salgınının bireylerde yarattığı korku-kaygıyı ve aşıya yönelik algıyı Türkiye ölçeğinde ortaya koymayı hedefleyen çalışmasında, farklı sosyo-demografik özelliklere sahip 7 bölgeden katılım gösteren 1500 kişi ile gerçekleştirilen online alan araştırması yapmıştır. Araştırma, katılımcıların oldukça yüksek bir oranla ilk sırada ailelerinin/tanıdıklarının virüse yakalanmasından korktuklarını göstermektedir. Salgın sürecinde korku ve kaygı bir tepki olarak tüm bireylerde gözlenmekle birlikte, yaş, cinsiyet, eğitim, gelir düzeyi, çalışma koşulları ve yaşanan çevreye bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Çalışma, salgın konusunda erkeklerin kadınlara, ortaöğretim mezunlarının lisans mezunlarına oranla daha

kaygılı olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda cinsiyet ve eğitim düzeyinin bireylerin kaygı düzeyleri üzerinde farklılık yarattığı görülmektedir. Çalışmada, mavi yakalıların salgın sürecini öğrencilere ve beyaz yakalılara oranla daha kaygılı karşılamalarıdır. Katılımcıların yaşadıkları bölgeye göre korku/kaygı düzeylerinde değişimler olduğu, Ege bölgesinde yaşayan katılımcıların Güneydoğu Anadolu bölgesinde yaşayan katılımcılara oranla daha kaygılı oldukları görülmektedir. Aşı ve demografik değişkenler arasındaki ilişkiye dair bulgular, araştırmaya katılan gençlerin yaşlılara oranla aşırıya karşı daha olumsuz bir tutum sergilediklerini göstermektedir.

Etkileri henüz devam eden, psikolojik, sosyolojik ve ekonomik pek çok sonuca yol açan boyutlarıyla keşfedilmeye devam eden Covid 19 korkusu ile bu korkuya en çok maruz kalan hemşirelerin sosyo-demografik özelliklerine göre bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

**H:**Covid 19 korku düzeyleri, sosyo-demografik özelliklere göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

**H<sub>a</sub>:** Covid 19 korku düzeyleri, cinsiyetlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

**H<sub>b</sub>:**Covid 19 korku düzeyleri, yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

**H<sub>c</sub>:**Covid 19 korku düzeyleri,eğitimlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

**H<sub>d</sub>:**Covid 19 korku düzeyleri,medeni durumlarınagöre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

**H<sub>e</sub>:**Covid 19 korku düzeyleri,çocuk sahibi olma durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

**H<sub>f</sub>:**Covid 19 korku düzeyleri,çalışma sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

**H<sub>g</sub>:**Covid 19 korku düzeyleri,çalışma bölümlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

**H<sub>h</sub>:**Covid 19 korku düzeyleri, çalışılan kuruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

### **3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu araştırma, Covid 19 korkusu yaşayan hemşirelerin sahip oldukları bazı sosyo-demografiközelliklere göre gösterdikleri farklılıkları ölçmek amacıyla gerçekleştirilmiş ve bu çerçevede Gaziantep ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel hastanede çalışan hemşirelere bir anket uygulanmıştır.

#### **3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırma evrenini, Gaziantep ilinde bulunan kamu ve özel hastanede çalışan hemşireler oluşturmaktadır. Ana kütle çerçevesi belirsiz olduğundan kolayda örnekleme yöntemiyle 321 hemşireye anket uygulanmıştır.Araştırma için uygulanan anketler, yüz yüze görüşmelerle ve internet ortamında tasarlanan dijital anket formunun cevaplandırılması suretiyle temin edilmiştir. Eksiksiz doldurulan 321 anket üzerinde analizler gerçekleştirilmiştir.

### 3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Covid-19 korkusunu ölçmek için Ahorsu vd., (2020) tarafından geliştirilen bir ölçek kullanılmıştır. Yedi maddelik bir ölçek olan Covid19 Korkusu Ölçeği, psikometrik özelliklere sahip bir ölçektir. Katılımcılar, beşli Likert tipi ölçeği kullanarak soruları “kesinlikle katılmıyorum” (1), “katılmıyorum” (2), “ne katılıyorum ne katılmıyorum” (3), “katılıyorum” (4) ve “kesinlikle katılıyorum” (5) şeklinde cevaplamışlardır. Anket soruları sağlık sektörü çalışanları için uygun olduğundan kolaylıkla hemşirelerin covid 19 korkularını ölçeğe uygun sorular haline getirilerek, kullanılmıştır.

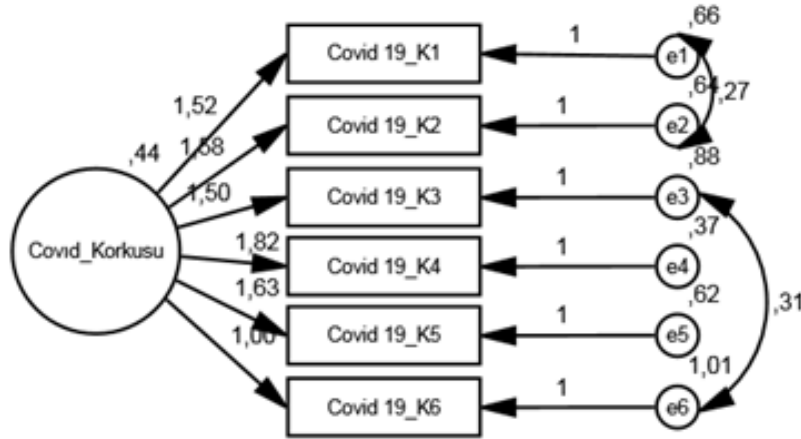
Covid 19 korkusu ölçeğinin yapısal geçerliliğini tespit edebilmek amacıyla temel bileşenler analizi ve “varimaks” eksen döndürmesi tekniği kullanılarak KFA uygulanmış ve maddelerin faktör yüklerinin 0.5’in üzerinde olduğu tespit edilmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. Covid 19 Korku Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörler		
İfadeler	COVID19 Endişesi	Toplam Madde Korelasyonu
Korona virüsten çok korkuyorum	0.818	0.737
Korona virüs hakkında düşünmek beni rahatsız ediyor	0.820	0.738
Koronavirüs-19'u düşündüğümde ellerim terliyor.	0.807	0.728
Koronavirüs-19 yüzünden hayatımı kaybetmekten korkuyorum.	0.871	0.807
Sosyal medyada Koronavirüs-19 ile ilgili haberleri ve hikâyeleri izlerken gergin veya endişeli oluyorum.	0.817	0.737
Koronavirüs-19 almaktan endişe ettiğim için uyuyamıyorum.	0.713	0.628
Koronavirüs-19 aldığımı düşündüğümde kalp atışlarım hızlanıyor ve çarpıntı hissediyorum.	0.741	0.653
Güvenirlilik	0.906	
Açıklanan Varyans (%)	63,949	
Özdeğer	4.476	
KMO= 0.865 $\chi^2(21) = 1444.824$ ; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0.000		

Covid 19 korkusu ölçeğinin yapılan örneklem araştırması için uygun olup olmadığını tespit etmek için tek faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizi yapılmıştır. Doğrulamalı Faktör analizi neticesinde, “Koronavirüs-19 aldığımı düşündüğümde kalp atışlarım hızlanıyor ve çarpıntı hissediyorum” ifadesi başka ifadelerle yüksek düzeyde modifikasyon indisi göstermesi sebebiyle ölçekten çıkarılmış ve ölçüm aracı 6 ifade ile kullanılmıştır.

Şekil 1. Covid19 Korkusu Ölçeğinin Birinci Düzey Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model



DFA sonrasında tekrar yapılan KFA neticesinde, Kaise-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değerinin 0.867 olduğu ve örneklemin büyüklüğünün faktör analizi için “yeterli” olduğu tespit edilmiştir. Bartlett küresel testinin anlamlı olması [ $\chi^2(15)=1171,632$ ,  $p<0.05$ ] maddeler arasında korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Yapılan KFA sonucunda, 6 maddelik ölçeğin tek boyutlu bir yapıda olduğu, faktörlerin toplam varyansın %66,574’ünü açıkladığını ve tek faktörlü desenlerde, açıklanan varyansın %30’un üzerinde olmasının yeterli olduğu kabul edilir (Tavsancıl, 2010). 6 maddeden oluşan Covid 19 korkusu ölçeğinin güvenilirlik analizi, Cronbach alfa ( $\alpha$ ) değeri hesaplanarak yapılmıştır. Covid 19 korkusu ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ( $\alpha$ ) 0,899’dır.

Şekil 1’de değerlere bakıldığında çoğu uyum iyiliği değerlerinin yazında kabul gören eşit değerlerin üzerinde olduğu görülmektedir.  $\chi^2/df$  değerinin 5’in altında, RMSEA değerinin 0.08’in altında olması, CFI, GFI, IFI, AGFI değerlerinin 0,90 üzerine olması test edilen covid 19 korkusu ölçeğinin, toplanan veri ile doğrulandığına işaret etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014, s.335-336). Yapılan model iyileştirmesi sonrasında, birinci düzey DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri (CMIN/DF=2,408; RMSEA=0,066; GFI=,98; AGFI=0,94; CFI=,99; P=,018; IFI=,99; NFI=,98) önerilen tek alt boyutlu modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

#### 4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırma kapsamında katılımcıların sosyo-demografik özellikleriyle ilgili bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo2.HemşirelerinSosyo-Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Değişkenler		n	%	Değişkenler		n	%
Eğitim Durumu	Lise	132	41.1	Çalışma Süresi	1-10 yıl	239	74.5
	Lisans	160	49.8		11-20 yıl	81	25.2
	Yüksek Lisans	19	5.9		21-30 yıl	-	-
	Doktora	10	3.1		31-40 yıl	1	0.3

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Cinsiyet	Kadın	229	71.3	Medeni Durum	Evli	157	48.9
	Erkek	92	28.7		Bekar	164	51.1
Çocuk Durumu	Yok	126	39.3	Çalışılan Kurum	Kamu	162	50.5
	Var	195	60.7		Özel	159	49.5
Çalışılan Bölüm	Cerrahi	24	7.5	Yaş	20-30	191	59.5
	Dahili	14	4.4		31-40	97	30.2
	Yoğun bakım	38	11.8		41-50	33	10.3
	Onkoloji	3	0.9	Toplam			%100
	Poliklinik	191	59.5				
	Diğer	51	15.9				

Tablo 2’den de anlaşılacağı üzere en dikkat çekici verilerden birisi araştırmaya katılanların yaklaşık dörtte üçünün (%74,5) 1 ile 10 yıl arasında çalışma süresine sahip olmasıdır. Yine araştırmaya katılanların % 49,8’i lisans mezunudur. Cinsiyetlerine baktığımızda kadınların sayısı erkeklerin sayısının iki katından biraz fazla katılım görülmektedir (229 kadın, 92 erkek), bu durum Türkiye’de bulunun her ilin hastane genel demografik yapısı ile uyumluluk arz etmektedir. Araştırmaya katılanların 157’si evli 164’ü ise bekârdır. Çalışılan kurum dağılımına baktığımızda kamu ve özel hastanede çalışan sayıları birbirine benzer bir dağılım göstermektedir. Yaş aralıklarına bakıldığında; kendilerini 20-30 yaş arası olarak ifade edenlerin sayısı 191 olup, yaş kategorileri içerisinde en fazla dağılımın olduğu yaş kategorisidir. Yaşı 31-40 yaş aralığında olanların (%30,2) sayısı 359,41-50 yaş aralığında olanların (%10,3) sayısı ise 33’dür. % 60,7’si çocuk sahibi iken, % 39,3’ü çocuk sahibi değildir. Araştırmaya katılanların çalıştığı bölümlere bakıldığında; %59,5’i poliklinikte, %51’i diğer bölümlerde (kan alma, ekg, fototerapi, servis sorumlusu vb.), %11,8’i yoğun bakımda, %7,5’i cerrahide, %4,4’ü dahiliyede ve %0,9’u onkoloji bölümünde çalışan kitleden oluşmaktadır.

Tablo3.Covid19 Korku Ölçeğinin Normallik Analizi Sonucu

	Kolmogorov-Smirnov			
	İstatistik	df	Sig.	Durum
Covid 19 Korkusu	0.68	321	0.001	P<0.005 olduğu için normal değil

Araştırmada kullanılan Covid 19 korku ölçeği, normal dağılım göstermediği için non-parametrik testler kullanılmıştır (Tablo 3). Araştırma kapsamında belirlenen hipotezlerden;cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu, çalıştığı kurum açısından bir farklılık olup olmadığı ile ilgiliMann-Whitney U Testi, diğer demografik değişkenlerle ilgiliKruskall Wallis Testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo 4’deki gibidir.

Tablo4.HemşirelerinSosyo-Demografik ÖzelliklerineGöre Covid19 Korkusu Durumu

Değişkenler		n	Sıra Ortalaması	Test Değeri	p
Eğitim Durumu	Lise	132	176,41	11,756***	,008*
	Lisans	160	156,21		
	Yüksek Lisans	19	131,21		
	Doktora	10	90,90		
Çalışma Süresi	1-10 yıl	239	164,05	1,988***	,370
	11-20 yıl	81	150,98		
	21-30 yıl	-	-		
	31-40 yıl	1	243,00		

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Cinsiyet	Kadın	229	163,68	9920,000**	,414
	Erkek	92	154,33		
Yaş	20-30	191	168,23	5,584***	,061
	31-40	97	158,20		
	41-50	33	127,41		
Medeni Durum	Evli	157	153,54	11702,000**	,158
	Bekâr	164	168,15		
Çocuk Durumu	Yok	126	148,71	10737,000	,056
	Var	195	168,94		
Çalışılan Bölüm	Cerrahi	24	239,94	24,481***	,000*
	Dahiliye	14	174,04		
	Yoğun Bakım	38	149,12		
	Onkoloji	3	197,50		
	Poliklinik	191	147,48		
	Diğer	51	177,63		
Çalışılan Kurum	Kamu	162	157,09	12246,000**	,446
	Özel	159	164,98		

\*p<0.05, \*\*Mann Whitney U testi, \*\*\*Kruskal Wallis testi

Yapılan analiz neticesinde 321 hemşirenin ortalama covid 19 korkusu=3,137, standart sapması=1,06934'dür. Elde edilen bulgulara göre;

Hemşirelerin Covid 19 korkuları, eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $\chi^2=11,756$ ,  $p<,05$ ). Bu sonuca göre, **H<sub>c</sub> hipotezi** desteklenmiştir. Hemşirelerin eğitim düzeylerine göre sıralı ortalama değerlerine bakıldığında, covid 19 korkusunu lise (176,41), lisans (156,21), yüksek lisans (131,21) ve doktora (90,90) mezun olmalarına bağlı olarak büyükten küçüğe sıralanmaktadır. Eğitim düzeyinde ortaya çıkan bu fark, eğitim düzeyi yükseldikçe edinilen bilgi ve tecrübeye göre hastalık hakkında bilimsel ve güvenilir bilgiye ulaşma bakımından lisansüstü mezunlarının daha avantajlı olma durumlarıyla açıklanabilir. Ayrıca eğitim düzeyi yükseldikçe bilimsel temele dayanmayan haberler ve bilgiler önemszenmeyerek, gereğinden fazla korkuya kapılmadıkları şeklinde de yorumlanabilir.

Hemşirelerin Covid 19 korkuları, çalıştıkları bölümlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $\chi^2=24,481$ ,  $p<,05$ ). Bu sonuca göre, **H<sub>g</sub> hipotezi** desteklenmiştir. Hemşirelerin çalıştığı bölümün zorluk, risk koşulları, hasta bilgi ve gözlemleri kendilerini korkuya sevk etmelerine neden olabilir. Covid 19 virüsüne yakalanmış her bir hastayı duyduklarında yada karşılaştıklarında kendi bedensel belirtilerini yanlış yorumlayarak, Covid 19 hastalığına yakalanmış yada yakalanabileceği korkusuna kapılabilir.

Sonuç olarak, **H<sub>c</sub>** ve **H<sub>g</sub>** hipotezleri desteklenirken, **H<sub>a</sub>**, **H<sub>b</sub>**, **H<sub>d</sub>**, **H<sub>e</sub>**, **H<sub>f</sub>** ve **H<sub>h</sub>** hipotezleri red edilmiştir (Tablo 4).

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı, hemşirelerin bazı sosyo-demografik özellikleriyle Covid 19 korku düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını araştırmaktır. Bu doğrultuda çalışmada sekiz hipotez yer almıştır. Analiz sonuçları, hemşirelerin Covid 19 korkusu çalışma süresine, cinsiyet durumuna, yaş



durumuna, medeni durumuna, çocuk sahibi olma durumuna, çalıştığı kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Ayrıca, araştırmaya katılan hemşirelerin Covid 19 korkularında eğitim düzeylerine göre farklılık tespit edilmiş ve araştırmanın üçüncü hipotezi (H<sub>C</sub>) desteklenmiştir. Hastanenin çeşitli bölümlerinde çalışan hemşirelerin Covid 19 korku düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiş ve araştırmanın yedinci hipotezi (H<sub>G</sub>) desteklenmiştir. Elde edilen sonuçlar literatürde var olan çalışmalarla uyumludur (Muşlu vd.,2012; Maraşlı vd., 2020; Khattak vd., 2020; Memiş Doğan ve Düzel, 2020).

321 hemşireye yapılan anket sonucunda Covid 19 korkusunun ortalama değeri 3,137 olarak tespit edilmiş olup, bu durum hemşirelerin korku düzeyinin orta düzeylerde olduğunu göstermektedir. Hemşireler, hayatta kalma, sevdiklerini koruma ve mesleki bilinç bakımından Covid 19'dan korunma noktasında gerekli tedbirler almış ve önlem almaya yönelmiş olduğu düşünülebilir.

Hastanelerde mevcut olan her bölümün kendine özgü zorlukları ve riskleri vardır. Çalışılan bölümlere göre Covid 19 korku düzeylerinde farklılıklar göstermesi, bölümlerinde yaptıkları işlerin doğası gereği de olabilir. Ayrıca kurumlarda az düzeyde deneyim sahibi olan hemşireler, bu pandemi sürecinde hazırlıksız ve zorunlu olarak hastanenin çeşitli bölümlerinde ve acil servislerinde çalışarak korku çemberinde kaldıkları düşünülebilir. Bu araştırma sonuçları, eğitim seviyesinin yükselmesi ile bireylerin kendi kendine zorlu koşullarda stratejiler geliştirmelerinde etkili olduğunu göstermiştir. İster özel olsun ister kamu kurumu, yönetim politikalarını uygularken “insan kaynağı (hemşire)”nı etkin kullanarak daha olumlu sonuçlar alabilmek için çalıştırılacak bölümlerde bireylerin kişilik özelliklerine, deneyimlerine dikkat etmekte yarar olacaktır.

Toplumsal sağlık bakım gereksinimlerini karşılamak üzere, görev bilinciyle, bu süreci eğitim hayatında gördüğü bilgi ve deneyimleri kullanarak, zorlukların üstesinden gelme noktasındaki korkularının üstesinden gelebilen hemşireleri de unutmamak gerekir. Sağlık bakım ekibinin en önemli unsurunu oluşturan hemşirelerin sahip olması gereken bu özellikler Maslow'un temel gereksinimler hiyerarşisinde kendini gerçekleştirme basamağına ulaşmalarının önemini göstermektedir. Ayrıca topluma rol modeli olan hemşirelerin rolünü yerine getirebilmesi için kendini gerçekleştirme çabası içerisinde olması, korkularının üstesinden gelme noktasında hemşirelere katkı sağlamış olabilir (Selvi, Özdemir, Özdemir, Aydın, ve Beşiroğlu, 2010, s.238-43).

Araştırmanın teorik ve uygulama alanına katkılarının yanı sıra, birtakım kısıtları da söz konusudur. Örneklem sınırlı tutulmuştur. Hemşirelere anket uygulaması mesai saatlerinde, hızlı çalışma tempolarının arasında yapılmış ve anketi tam ve sağlıklı yanıtlamamış olabilirler. Bu kısıtlara rağmen hemşirelerin eğitimden edinmiş olduğu bilgi ve tecrübelerle iş yaşamında daha bilinçli ve korkusuz çalıştıkları, hemşirelerin çalıştırıldıkları bölümün seçilmesinde daha titiz

davranılırsa bireyin kuruma ve kendisine daha faydalı olacağı gibi önemli sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonuçlarından genellemeye gidilebilmesi için daha fazla hemşirenin katıldığı ve birden çok ilde gerçekleştirilecek çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Ahorsu, D. K., Lin, C. Y., Imani, V., Saffari, M., Griffiths, M. D. ve Pakpour, A. H. (2020). The fear of COVID-19 scale: Development and Initial Validation. *International Journal of Mental Health and Addiction*, March 27, 1-9. <https://doi.org/10.1007/s11469-020-00270-8>
- Cassiani-Miranda, C. A., Tirado-Otálvaro, A. F. ve Campo-Arias, A. (2021). Adaptation and psychometric evaluation of the Fear of COVID-19 Scale in the general Colombian population. *Death Studies*, 1-8. <https://doi.org/10.1080/07481187.2021.1874572>
- Furedi, F. (2001). *Korku Kültürü*. (Çev.B.Yıldırım). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Gasparro, R., Scandurra, C., Maldonato, N. M., Dolce, P., Bochicchio, V., Valletta, A., Sammartino, G., Sammartino, P., Mariniello, M., Launo, A. E. ve Marenzi, G. (2020). Perceived Job Insecurity and Depressive Symptoms among Italian Dentists: The Moderating Role of Fear of COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(15), 5338. <https://dx.doi.org/10.3390%2Fijerph17155338>
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Karapınar, Ö. K., Arslan, S. ve Utku Ç. (2012). Panik Bozukluğu, Somatizasyon Bozukluğu ve Hipokondriaziste Sağlık Kaygısı. *Bilişsel Davranışçı Psikoterapi ve Araştırmalar Dergisi*. 1(1), 43-51.
- Khattak, S.R., Saeed, I., Ur Rehman, S. ve Fayaz, M. (2020). Impact of Fear of COVID-19 Pandemic on the Mental Health of Nurses in Pakistan. *Journal of Loss and Trauma, International Perspectives on Stress & Coping*. 1-15. <https://doi.org/10.1080/15325024.2020.1814580>
- Kiyat, İ., Karaman, S., İşcan Ataşen, G. ve Elkan Kiyat, Z. (2020). Yeni Koronavirüs (COVID-19) İle Mücadelede Hemşireler. *Türk Hemşireler Dergisi Derneği*, 1 (1), 81-90.
- Kopel, J., Perisetti, A., Roghani, A., Aziz, M., Gajendran, M. ve Goyal, H. (2020). Racial and Gender-Based Differences in COVID-19. *Frontiers Public Health*, 8:418. <https://dx.doi.org/10.3389%2Ffpubh.2020.00418>

- Kumar, A. ve Somani, A. (2020). Dealing with Coronavirus anxiety and OCD. *Asian Journal of Psychiatry*, 51:102053. <https://doi.org/10.1016/j.ajp.2020.102053>
- Lee, S. A. (2020a). Coronavirus Anxiety Scale: A brief mental health screener for COVID-19 related anxiety. *Death Studies*, 44(7), 393-401.
- Lee, S. A. (2020b) How much "Thinking" about COVID-19 is Clinically Dysfunctional? *Brain, Behavior, and Immunity*. 87, 97-98. <https://doi.org/10.1016/j.bbi.2020.04.067>
- Lin, C.Y. (2020). Social reaction toward the 2019 novel coronavirus (COVID-19). *Social Health and Behavior*, 3(1), 1-2.
- Maraqa1, B., Nazzal, Z. ve Zink, T. (2020). Palestinian Health Care Workers' Stress and Stressors During COVID-19 Pandemic: A Cross-Sectional Study. *Journal of Primary Care & Community Health*, Volume 11, 1-7.
- McAlonan, G.M, Lee, A. M, Cheung, V., Cheung, C., Tsang, K.W.T., Sham, P.C., Shua, S.E. ve Wong, J. G. W. S. (2000). Immediate and sustained psychological impact of an emerging infectious disease outbreak on healthcare workers. *Can J Psychiatry*, 52(4), 241-247. <https://doi.org/10.1177/070674370705200406>
- Memiş Doğan, M. ve Düzel, B. (2020). Covid-19 Özeline Korku-Kaygı Düzeyleri. *Turkish Studies*, 15(4), 739-752. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.44678>.
- Muşlu, C., Baltacı, D., Kutanis, R. ve Kara, İ.H. (2012). Birinci Basamak ve Hastanede Çalışan Hemşirelerde Anksiyete, Depresyon ve Hayat Kalitesi. *Konuralp Tıp Dergisi*, 4(1), 17-23.
- Pappas, G., Kiriaze, I.J, Giannakis, P. ve Falagas, M. E. (2009). Psychosocial consequences of infectious diseases. *Clinical Microbiology Infection*, 15(8), 743-747.
- Selvi, Y, Özdemir, P.G, Özdemir, O, Aydın, A. ve Beşiroğlu, L. (2010). Sağlık Çalışanlarında Vardiyalı Çalışma Sisteminin Sebep Olduğu Genel Ruhsal Belirtiler ve Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi. *Düşünen Adam Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi*, 4(23), 238-43.
- Shuja, K.H, Aqeel, M, Jaffar, A. ve Ahmed, A. (2020). COVID-19 Pandemic and Impending Global Mental Health Implications. *Psychiatr Danub*, 32(1), 32-35.
- Suñer-Soler, R., Grau-Martín, A., Flichtentrei, D., Prats, M., Braga, F., Font-Mayolas, S. ve Gras, M. E. (2012). The consequences of burnout syndrome among healthcare professionals in Spain and Spanish speaking Latin American countries. *Burnout Research*, 1(2), 82-89.
- Sümer, N. (2020, Mart 23). Öğretim üyemiz Nebi Sümer'den Covid-19'un etkileri. Erişim adresi <https://fass.sabanciuniv.edu/en/announcement-detail?nid=81775>.

- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi* (4.Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Taylor, S. (2019). *The Psychology of Pandemics: Preparing for the Next Global Outbreak of Infectious Disease*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.
- Taylor, S. ve Asmundson, G. J. G. (2004). *Treating Health Anxiety: A Cognitive-Behavioral Approach*. New York: Guilford Press.
- Wang, C., Horby, P. W., Hayden, F. G. ve Gao, G. F. (2020). A novel coronavirus outbreak of global health concern. *The Lancet*, 395(10223), 470-473.
- World Health Organization (2020). What is COVID-19? Erişim adresi <https://www.who.int/news-room/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19-risks-and-safety-for-older-people>

## 2008 KÜRESEL FİNANS KRİZİNDE HEDGE FON YATIRIM STRATEJİLERİNİN BAŞARILARININ İNCELENMESİ

Aykan COŞKUN<sup>1</sup>

### Özet

Bu çalışmanın amacı 2008 küresel finans krizinde hedge fon yatırım stratejilerinin başarılarını incelemektir. Bu amaç çerçevesinde 2008 yılında 26 ülkede faaliyet gösteren 935 hedge fon ve hazine bonosu verilerinden yararlanılmıştır. Çalışmada risksiz getiri oranına göre hedge fonların getirilerinin başarılı veya başarısız olma durumu bağımlı değişken, 14 yatırım stratejisi bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Çalışmanın verileri lojistik regresyon ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında sadece arbitraj ve kantitatif/yönetilen vadeli işlemler stratejisini uygulayan hedge fonların 2008 küresel finans krizinde başarılı oldukları tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Küresel finans krizi, hedge fonlar

## ANALYSIS OF THE SUCCESS OF HEDGE FUND INVESTMENT STRATEGIES IN THE 2008 GLOBAL FINANCIAL CRISIS

### Abstract

The aim of this study is to examine the success of hedge fund investment strategies in the 2008 global financial crisis. For this purpose, data from 935 hedge funds and treasury bills operating in 26 countries in 2008 were used. In the study, success or failure of the returns of hedge funds according to the risk-free rate of return are used as dependent variables and 14 investment strategies as independent variables. The data of the study were analyzed by logistic regression. In the light of the findings obtained, it has been determined that hedge funds, which apply only arbitrage and quantitative / managed futures strategies, have been successful in the 2008 global financial crisis.

**Keywords:** Global financial crisis, hedge funds

### 1.GİRİŞ

Hedge fonlar, piyasa ve tahvil getirilerinden bağımsız getiri elde etmek amacıyla çok sayıda yatırım stratejisi izleyen fonlardır (McCrary, 2005:1). Hedge fonlar, genellikle sınırlı ortaklıklar şeklinde kurulmakta, hedge fon yöneticileri çeşitli yatırım stratejilerini uygulayarak fonu yönetmektedir (Farrell, 2018:152). Hedge fonlar, New York ve Londra Borsalarının günlük işlem hacminin yarısını gerçekleştirmektedirler (Bodellini, 2017:442). İşlem hacimleri hesaba katıldığında hedge fonlar piyasanın büyük oyuncularını olarak nitelendirilebilir.

2008 yılında ABD’de uzun vadeli faiz oranlarının aşağıya çekilmesi ipotekli kredilerin artmasına yol açmıştır. Daha sonraki süreçte ipotekli krediler teminat gösterilerek menkul kıymetleştirmeler yapılmıştır. İpotek balonunun patlaması ise 2008 küresel finans krizine neden olmuştur (Ramskogler, 2014:58). Kriz

---

<sup>1</sup> Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, [aykancoskun3379@gmail.com](mailto:aykancoskun3379@gmail.com)

sürecinde hedge fon yatırımcılarının çoğu yatırdıkları paraları çekmek istemişlerdir (McAuley ve White, 2010:23).

Hedge fonlar, her koşulda mutlak getiriye hedeflemekte, yatırımcılarının beklentilerine cevap verebilmek için farklı risk seviyesine sahip stratejiler uygulamaktadırlar. Arbitraj yatırım stratejisi, risksiz getiri elde etmek amacıyla aynı menkul kıymeti eşanlı olarak ucuz piyasadan alarak pahalı piyasaya satmaktadır. Çoklu yatırım stratejisi, piyasadaki fırsatları değerlendirmek amacıyla tek bir yatırım stratejisine bağlı kalınmadan birden fazla yatırım stratejisi uygulamaktadır (Derossi ve arkadaşları, 2011:40). Emtia piyasalarına yatırım stratejisi, kıymetli maden, tarım ve diğer emtialara yatırım yapmaktadır. Fonların fonu yatırım stratejisi, çeşitlendirme ile riski azaltmak amacıyla farklı hedge fonlarının paylarını satın alarak yatırım yapmaktadır (McCrary, 2005:30). Global makro yatırım stratejisi, küresel makro ekonomik faktörlerin menkul kıymetlere etkilerini incelemekte, tüm piyasalardan yararlanarak portföy oluşturmaktadır (Stefanini, 2006:239). Gelişmekte olan piyasalara yatırım stratejisi, söz konusu piyasalarda uzun pozisyon almaktadır (Bodie, Kane ve Marcus, 2018:668). Kantitatif/yönetilen vadeli işlemler yatırım stratejisi, genellikle yatırım araçlarının trendlerini izleyerek türev araçlarda uzun ya da kısa pozisyon almaktadır (Torrey, 2009:53). Long/short yatırım stratejisi, ucuz olarak değerlendirilen pay senedinde uzun, pahalı olarak değerlendirilen pay senedinde kısa pozisyon almaktadır (Watanabe, 2010:192). Mutlak getirili yatırım stratejisi, para ve sermaye piyasası yatırım araçlarını kullanarak piyasayla düşük korelasyonlu portföy oluşturmaktadır. Sabit getirili yatırım stratejisi, tahvil, bono gibi sabit getirili menkul kıymetlere yatırım yapmaktadır (Zhou, 2019:16). Sektör bazlı yatırım stratejisi, bir sektör seçerek söz konusu sektördeki pay senedi, tahvil gibi menkul kıymetlere yatırım yapmaktadır. Olay güdümlü yatırım stratejisi, finansal sıkıntıya sahip, gelecekte kar edebilecek şirketlerin menkul kıymetlerini indirimli fiyatlardan satın almakta (Kuhn ve Muske, 2007:19) ya da birleşme ve devralmalar gibi fiyat değişikliklerinden kar elde etmek amacıyla satın almalar yapmaktadır (Lhabitant, 2006:243). Son olarak uzun yatırım stratejisi ise firmalar ve endüstrilerle ilgili analizlerden sonra pay senedinde uzun pozisyon almaktadır (Stowell, 2013:247).

Hedge fonların yatırım stratejileri incelendiğinde, risksiz yatırım araçlarından veya piyasalardan bağımsız getiri sağlayabilen, türev araçlarla riski azaltabilen stratejiler uygulandığı görülmektedir. 2008 küresel finans krizinin hedge fon getirilerine etkileri strateji bazında farklılaşabileceğinden çalışmada, bu krizde hedge fonların uyguladıkları yatırım stratejilerinin başarı ya da başarısızlıklarında etkisinin olup olmadığı sorusuna yanıt aranmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın sonraki bölümlerinde kavramsal çerçeveye, araştırmanın yöntemine, bulgular ve tartışmaya değinilerek sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

## 2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Literatür incelendiğinde hedge fonlarla ilgili genellikle performans analizi, performansla ilgili faktör veya oran geliştiren çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. 2008 küresel finans krizinde hedge fonların performansı ile ilgili

ise az sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Literatür aşağıda kısaca özetlenmiştir.

Chincarini (2014), 1994-2009 yıllarında faaliyet gösteren kantitatif ve kalitatifyatırım stratejilerini uygulayan hedge fonların performanslarını incelemiştir. Yazar genel olarak kantitatif yatırım stratejisini uygulayan hedge fonların kalitatifyatırım stratejilerini uygulayan hedge fonlardan daha iyi performans gösterdiği, kriz dönemlerinde de kantitatif stratejinin üstün olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Racicot ve Théoret(2016), 1995-2012 yıllarında belirsizlik ve makroekonomik risk arasındaki değişimleri, hedge fonlar tarafından uygulanan yatırım stratejilerinin endeks getirilerinin kesitsel dağılımlarını, alfa ve beta katsayılarını incelemiştir. Durgunluk döneminde olay güdümlü, short ve vadeli işlem stratejilerinin yatırımcılarına getiri sağlayabildiğini belirtmişlerdir.

Chen ve diğerleri(2017), hedge fonların performans ölçümünde riske uyarlanmış model geliştirmek amacıyla 1994-2011 döneminde faaliyet gösteren hedge fon verilerini incelemiştir. Yazarlar geliştirdikleri modelde hedge fonların yaklaşık yarısının pozitif beceriye sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Swartz ve Langrood (2018), 11 hedge fon yatırım stratejisinin 1998-2015 dönemi aylık getirilerini incelemiştir. Yazarlar negatif momentum ve likidite risk faktörlerinin hedge fonu stratejileri için riski geleneksel yöntemlerden daha iyi ölçtüğünü belirtmişlerdir.

Liang ve Qiu (2019), 2002-2017 yıllarında faaliyet gösteren hedge fonların aylık kaldıraç kullanımını incelemiştir. Yüksek oranda kaldıraç kullanan fonların iyi performanslarının sadece kaldıraç artışından sonra kısa bir süre devam ettiğini, kaldıraçlı fonların genellikle kaldıraçsız fonlardan daha uzun süre hayatta kaldığını ve kaldıraç ne kadar yüksek olursa, fon tasfiyesi veya kaybolma olasılığının o kadar az olduğunu belirtmişlerdir.

Chelikani ve diğerleri (2019), hedge fonların 2008 krizinden önce, kriz sırasında ve krizden sonra performanslarını incelemiştir. Yazarlar hedge fonu yöneticileri tarafından krize cevaben bazı genel yapısal ve davranış değişiklikleri yaptıklarını fakat, hedge Fonu yöneticilerinin kriz sırasında piyasa olaylarını önceden kestirip üstün stratejiler uygulayabileceğine dair ikna edici bir kanıt bulamadıklarını, hedge fon yöneticilerinin yıkıcı piyasa olaylarını öngörme ve kullanma yeteneklerinin çok güçlü olmadığı sonucuna varmışlardır.

Januzzi ve diğerleri (2020), 2010-2015 yıllarında Brezilya'da faaliyet gösteren ve ölü hedge fonları incelemiştir. Kaldıraçlı işlemler uygulayan hedge fonların iyi performans göstermediği sonucuna ulaşmışlardır.

Canepa ve diğerleri (2020), 2001- 2012 yıllarında faaliyet gösteren ABD para biriminden işlem gören hedge fonların performanslarını analiz etmişlerdir. Yazarlar hedge fonların piyasadan daha kötü performans göstermediğini belirtmişlerdir.

Gregoriou ve diğerleri (2021), 1988-2016 yıllarında hedge fonlar tarafından uygulanan yatırım stratejilerinin kuyruk riskinin, finansal ve makroekonomik şoklara nasıl tepki verdiğini incelemişlerdir. Yazarlar 2008 küresel finans krizi sırasında vadeli işlemler stratejisinin başarılı olduğunu belirtmişlerdir.

Bu çalışmada literatürdeki diğer çalışmalardan farklı olarak 2008 küresel finans krizinde hedge fonlar tarafından uygulanan yatırım stratejilerinin başarıları değerlendirilmiştir. Çalışma Thomson Reuters verilerini kullanmak bakımından da diğer çalışmalardan farklıdır. Çalışma hedge fonların küresel finans krizindeki performanslarını strateji bazında değerlendirme olanağı vereceğinden bu alandaki boşluklardan biri doldurulabilecektir.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Veri Seti ve Değişkenler

Çalışmada 2008 küresel finans krizinde 26 farklı ülkede faaliyet gösteren 935 Hedge fon verileri kullanılmıştır. Türkiye'deki hedge fonların verileri Takasbanktan, diğer ülkelerin hedge fon, hazine bonosu getirileri Thomson Reuters veri tabanından alınmıştır. Hedge fonların uyguladıkları yatırım stratejileri fon izahnamelerinden tespit edilmiştir. Verilerin analizinde Excel ve IBM SPSS Statistics 25 paket programları kullanılmıştır. 0,05'ten küçük p değerleri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

Çalışmada, hedge fonların yıllık getirilerinin risksiz getirilerle kıyaslandığındaki başarı durumu bağımlı değişken, hedge fonlar tarafından uygulanan 14 yatırım stratejisi bağımsız değişken olarak kullanılmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Hedge fonlar, borçlanma araçları ve piyasa getirilerinden bağımsız getiri hedefiyle çok sayıda yatırım stratejisi uygulamaktadırlar. Çalışmada 2008 küresel finans krizinde hedge fonlar tarafından uygulanan yatırım stratejilerinin başarı ya da başarısızlıklarında etkisinin olup olmadığı sorusunun yanıtı aranmıştır. Bu amaçla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H<sub>1</sub>: Arbitraj yatırım stratejisinin hedge fonların başarısında etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: Çoklu yatırım stratejisinin hedge fonların başarısında etkisi vardır.

H<sub>3</sub>: Diğer yatırım stratejisinin hedge fonların başarısında etkisi vardır.

H<sub>4</sub>: Emtia yatırım stratejisinin hedge fonların başarısında etkisi vardır.

H<sub>5</sub>: Fonların fonu yatırım stratejisinin hedge fonların başarısında etkisi vardır.

H<sub>6</sub>: Gelişmekte olan piyasalara yatırım stratejisinin hedge fonların başarısında etkisi vardır.

H<sub>7</sub>: Global makro yatırım stratejisinin hedge fonların başarısında etkisi vardır.

H<sub>8</sub>: Kantitatif/yönetilen vadeli işlemler yatırım stratejisinin hedge fonların başarısında etkisi vardır.

H<sub>9</sub>: Long/short yatırım stratejisinin hedge fonların başarısında etkisi vardır.

H<sub>10</sub>: Mutlak getirili yatırım stratejisinin hedge fonların başarısında etkisi vardır.

H<sub>11</sub>: Olay güdümlü yatırım stratejisinin hedge fonların başarısında etkisi vardır.

H<sub>12</sub>: Sabit getirili yatırım stratejisinin hedge fonların başarısında etkisi vardır.



H<sub>13</sub>: Sektör bazlı yatırım stratejisinin hedge fonların başarısında etkisi vardır.

H<sub>14</sub>: Uzun yatırım stratejisinin hedge fonların başarısında etkisi vardır.

#### 4.BULGULAR VE TARTIŞMA

##### 4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

2008 küresel finans krizinde en yüksek ortalama getiriye sahip stratejiler sırasıyla %11,26 ile kantitatif/yönetilen vadeli işlemler, %1,02 ile arbitraj, en düşük ortalama getiriye sahip stratejiler sırasıyla -%25,32 ile gelişmekte olan piyasalar, -%19,72 ile uzun yatırım stratejileridir. Diğer tanımlayıcı istatistikler tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: 2008 Küresel Finans Krizinde Hedge Fon Yatırım Stratejilerinin Yıllık Getirilerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Stratejiler	Ortalama Getiri(%)	Standart Sapma	Min	Mak
Arbitraj	1,02	14,42	-21,93	40,49
Çoklu	-4,45	19,78	-39,08	59,20
Diğer	-3,22	14,23	-26,28	17,17
Emtia	-5,00	23,58	-62,93	18,74
Fonların Fonu	-12,31	12,80	-61,12	4,35
Gelişmekte Olan Piyasalar	-25,32	28,42	-76,49	36,16
Global Makro	-9,11	19,45	-51,57	37,88
Kantitatif/Yönetilen Vadeli İşlemler	11,26	22,16	-69,11	66,97
Long/Short	-9,44	20,48	-64,71	83,84
Mutlak Getirili	-14,84	24,41	-56,44	17,16
Olay Güdümlü	-7,20	16,55	-65,26	24,84
Sabit Getirili	-16,40	24,05	-81,07	60,49
Sektör Bazlı	-3,03	16,47	-46,38	26,01
Uzun	-19,72	15,84	-78,18	12,81

##### 4.2.Lojistik Regresyon Analizinin Uygulanması

Lojistik regresyon analizi normal dağılım, sabit varyans gibi varsayımlar gerektirmediğinden istatistiksel analizlerde kullanışlı bir yöntemdir(Tezergil ve Bülbül, 2018:79). Sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan lojistik regresyon analizinde bağımlı değişken başarılı/başarısız, kabul edildi/kabul edilmedi gibi iki değerden birini almaktadır. Bu bağlamda lojistik regresyon analizinin çalışmaya uygun yöntem olduğu düşünülmektedir.

Lojistik regresyonda odds oranı kullanılır. Odds oranı, bir olayın gerçekleşme olasılığının, o olayın gerçekleşmeme olasılığına bölümü olarak tanımlanır. Odds oranı aşağıdaki gibi yazılabilir.

$$Odds = \frac{p(X)}{1 - p(X)}$$

Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi doğrusallaştırmak için logaritmik dönüşüm kullanılabilmektedir. Çoklu lojistik regresyon modeli aşağıdaki gibi yazılabilir.

$$P(y) = \frac{e^{\beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_n X_n}}{1 + e^{\beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_n X_n}} = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_n X_n)}}$$

Burada  $\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_n$  model parametrelerini gösterirken  $P(y)$ , bağımsız değişkenlerin değerleri verilmişken bağımlı değişkenin iki değerden birisinde yer alma olasılığını gösterir. Model aşağıdaki şekilde yeniden düzenlenebilir (Gamgam ve Altunkaynak, 2017: 270-271).

$$\ln\left(\frac{P(y)}{1-P(y)}\right) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_n X_n$$

#### 4.2.1. Değişkenlerin Modele Alınması

Çoklu lojistik regresyon analizi uygulanmadan önce bağımsız değişkenlerin tek değişkenli analizlerle incelenerek ilgisiz olan değişkenlerin modele alınmaması önerilmektedir (Alpar, 2017:611). Bu bağlamda çalışmada her bir bağımsız değişkene tek değişkenli lojistik regresyon uygulanarak anlamlılık düzeyleri incelenmiştir.

Tek değişkenli analizde sabit değeri anlamlı çıkan ve p değeri 0,20'den daha küçük bulunan hedge fon yatırım stratejileri arbitraj, kantitatif/yönetilen vadeli işlemler ve sabit getirili stratejiler olarak tespit edilmiştir. Bundan sonraki adımda bu 3 değişkene enter metoduyla lojistik regresyon uygulanmıştır.

#### 4.2.2. Omnibüs Testi

Model katsayılarının omnibüs test sonuçlarına göre ki-kare 893,494 ve olasılık değeri 0.000 olarak bulunduğundan oluşturulan model anlamlıdır.

Tablo 2: Omnibüs Testi Sonuçları

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	893,494	11	,000
	Block	893,494	11	,000
	Model	893,494	11	,000

#### 4.2.3. Model Özeti

Bağımlı değişkendeki açıklanamayan varyansın anlamlılığını gösteren -2 Log likelihood değeri 221,319 olarak bulunmuştur. Bu değer anlamlı olmaması lojistik regresyon analizinde istenen durumu gösterir (Kalaycı, 2016:292). Cox & Snell R Square istatistiğine göre bağımlı değişkenin %61,5'i, Nagelkerke R Square istatistiğine göre ise %88,4'ü bağımsız değişkenler tarafından açıklanmıştır.

Tablo 3: Model Özeti

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	221,319 <sup>a</sup>	,615	,884

#### 4.2.4. Model Sınıflama Tablosu

Sınıflama tablosunda olasılıkların hesaplanması için,

$$P(y_i) = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2)}}$$

formülü kullanılmıştır. Bağımlı değişkenin alabileceği olası değeri tahmin etmek için aşağıdaki eşitliklerden yararlanılmıştır.

$P(y_i) = 0$  (Hedge fon yatırım stratejisi risksiz getiri oranından daha az getiri sağladı, başarısız)

$P(y_i) = 1$  (Hedge fon yatırım stratejisi risksiz getiri oranından daha fazla getiri sağladı, başarılı)

Model, başarısız hedge fonları %98,2 oranında, başarılı hedge fonları %89,8 oranında, fonların başarı durumunu genel olarak da %95,8 oranında doğru tahmin edebilmektedir.

Tablo 4: Sınıflama Tablosu

Gözlemlenen			Tahmin Edilen		
			Başarı		Doğruluk Yüzdesi
			0	1	
Step 1	Başarı	0	658	12	98,2
		1	27	238	89,8
	Overall Percentage				95,8

#### 4.2.5. Modelin Uygunluğunun Değerlendirilmesi

Lojistik regresyon analizinden edinilen sonuçlar kontrol edilmeden modelin kullanılmaması, modelin uygunluğunun değerlendirilmesi gerekmektedir (Alpar, 2017:622). Modelin uygunluğunda, etkili gözlemlerin olmamasına, artıklara ve çoklu bağlantı sorununa vb. bakılmaktadır (Kalaycı, 2016:292). Çalışmada gözlemlerin Leverage, Cook's Distance ve DfBeta değerleri 1'den küçük bulunduğundan başka bir deyişle etkili gözlem olmadığından, standartlaştırılmış atıkların (0,05 anlamlılık düzeyinde ZRE\_1 değerleri) -1,96 ile +1,96 arasında yer aldığından modelin uygunluğu ortaya konmuştur

#### 4.2.6. Lojistik Regresyon Analizinin Sonuçları

Denklemdaki değişkenler tablosunda bağımsız değişkenlerden arbitraj ve kantitatif/yönetilen vadeli işlemler yatırım stratejileri anlamlı bulunmuştur. Küresel finans krizlerinde arbitraj yatırım stratejisinin başarılı olma ihtimali diğer stratejilere göre 1,5 kat, kantitatif/yönetimli vadeli işlemler yatırım stratejisinin başarılı olma ihtimali ise diğer yatırım stratejilerine göre 1,72 kat artmaktadır.

Tablo 9: Denklemdaki Model Katsayıları Tablosu

Yatırım Stratejileri	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp (B)	95% C.I. for EXP(B)	
							Lower	Upper
Arbitraj	,405	,162	6,286	1	,012	1,507	1,092	2,058
Kantitatif/Yönetilen Vadeli İşlemler	,542	,108	24,990	1	,000	1,719	1,390	2,126
Sabit Getirili	1,379	,820	2,828	1	,093	3,971	,796	19,813
Constant	-1,249	,088	200,495	1	,000	,287		

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada 2008 küresel finans krizinde 26 ülkede faaliyet gösteren 935 hedge fon ve hazine bonosu verilerinden yararlanılarak 14 yatırım stratejisinin başarıları analiz edilmiştir. Arbitraj ve kantitatif/yönetilen vadeli işlemler yatırım stratejilerinin küresel finans krizinde hedge fonların başarılı olmalarında etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Kantitatif/yönetilen vadeli işlemler stratejisinin küresel krizde başarılı olması sonucu Chincarini (2014), Gregoriou ve diğerleri (2021) ile uyumludur. Hedge fonlar tarafından uygulanan 14 yatırım stratejisinin 12'sinin negatif getiri ortalamasına sahip olması, bu fonların küresel finans krizinde genel olarak başarısız oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Hedge fonların her koşulda mutlak getiriyi hedeflemelerine rağmen, küresel finans krizinde çoğu yatırım stratejisinin çift haneli negatif getiriye sahip olduğu görülmektedir. Portföylerinde önemli miktarda risksiz yatırım araçları bulunduran hedge fonların 2008'de bankacılık sektöründeki krizden, pay tabanlı stratejileri izleyen hedge fonların ise gene aynı dönemde piyasaların çift haneli negatif getirilerinden olumsuz etkilendikleri yorumu yapılabilir.

Hedge fon verilerine çok az sayıda üniversitenin veri tabanından ulaşılmasının araştırmacılar için önemli bir problem olduğu düşünülmektedir. Thomson Reuters gibi veri tabanlarının alanla ilgili üniversitelerin kütüphanelerinde bulundurulması veriye ulaşmada araştırmacılara katkı sunabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Alpar, Reha (2017), Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler, 5. Baskı Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bodellini, Marco, "From Systemic Risk To Financial Scandals: The Shortcomings Of U.S. Hedge Fund Regulation", Brooklyn Journal Of Corporate, Financial & Commercial Law; Spring 2017, Vol. 11 Issue 2, P417-467.
- Bodie, Zvi, Kane, Alex, Marcus, Alan J., Çeviri Editörü Sezgin Demir, Yatırımların Temelleri, Essentials Of Investments, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., Ankara, 2018.
- Canepaa, Alessandra, Gonzalezb, Maria de la O., Skinnerc, Frank S., "Hedge Fund Strategies: A Non-Parametric Analysis", International Review of Financial Analysis, Volume 67, January 2020, p.1-15.
- Chelikani, Surya, Kilic, Osman, Coe, Thomas (2019), "The Hedge Fund Industry's Market Timing Ability And Role In Financial Contagion: Evidence From The Strategic Response To The 2008 Financial Crisis", Banking and Finance Review, 2019 Vol. 1,1 Issue 1, p.79-100
- Chen, Yong.; Cliff, Michael. & Zhao, Haibei. (2017). "Hedge Funds: The Good, The Bad, And The Lucky", Journal Of Financial And Quantitative Analysis, Cilt 52, Sayı 3: 1081-1109.
- Chincarini, Ludwig, "The Impact of Quantitative Methods on Hedge Fund Performance", European Financial Management, Vol. 20, No. 5, 2014, 857-890.

- Derossi, Tommaso, Stefanini, Filippo, Vismara, Silvio, Meoli, Michele(2011), *Newcits: Investing in UCITS Compliant Hedge Funds*, John Wiley & Sons, Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.
- Farrell, Deirdre, "Increasing Investor Protection Through Improving Hedge Fund Valuation", *St. John's Law Review*, Spring 2018, Vol. 92 Issue 1, p149-172, 24p.
- Gamgam, Hamza ve Altunkaynak Bülent (2017), *Regresyon Analizi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gregoriou, Greg N., Racicot, François, Eric, Theoret, Raymond(2021), "The Response Of Hedge Fund Tail Risk To Macroeconomic Shocks: A Nonlinear VAR Approach", *Economic Modelling*, 94, 843-872
- Januzzi, Flávia Vital, Bressan, Aureliano Angel, Moreira, Fernando, "Opacity, Risk, Performance and Inflows In Hedge Funds", *RAC - Revista de Administração Contemporânea*. Jan/feb2020, Vol. 24 Issue 1, p77-99. 23p.
- Kalaycı, Şeref, *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Dinamik Akademi, Ankara, 2016.
- Liang, Bing, Qiu, Liping, "Hedge fund leverage: 2002-2017", *European Financial Management*, 2019; 25, p. 908-941.
- McCrary, Stuart A.(2005), *Hedge Fund Course*, eBook, Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons Ltd.
- McAuley, James F. Ve White, Richard A., "Florida Financial Reform After Madoff", *Florida Bar Journal*, Nov. 2010, Vol. 84 Issue 9, pp.22-31.
- Racicot, François,Éric & Théoret Raymond(2016), "Macroeconomic Shocks, Forward-Looking Dynamics, And The Behavior Of Hedge Funds", *Journal of Banking & Finance*, 62 (2016) 41-61
- Ramskogler, Paul, "Tracing The Origins Of The Financial Crisis", *OECD Journal Financial Market Trends*, Volume 2014/2. Pp.47-63
- Stefanini, Filippo(2006), *Investment Strategies Of Hedge Funds*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, England.
- Swartz, L. Mick, Langroodi, Farrokh Emami, "Relative Value Hedge Funds: A Behavioral Modeling Of Hedge Fund Risk And Return Factors", *Journal Of Behavioral Finance*, 2018, VOL. 19, NO. 4, 462-482.
- Tezergil, Arıkan Seher., Bülbül, Şahamet(2018), *Çok Aşamalı Lojistik Regresyon ve Finans Sektörüne Bir Uygulama*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Torrey, Yeram E.(2009), *Hedge Funds : Regulation and Nonregulation*, New York : Nova Science Publishers, eBook.
- Watanabe, Yasuaki(2010), *The Recent Trend of Hedge Fund Strategies*, eBook, Nova Science Publishers, Inc, New York.
- Zhou, Angela(2019), *Hedge Funds Strategies And Their Market*, Anno Accademico, Università Degli Studi Di Milano-Bicocca

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

### EK: ÇALIŞMADA VERİLERİ KULLANILAN ÜLKELER, HEDGE FON ADLARI, FON GETİRİLERİ, HAZİNE BONOSU GETİRİLERİ, BAŞARI DURUMLARI

S.N O	ÜLKE	HEDGE FON ADI	2008 YILI GETİRİSİ(%)	HAZİNE BONOSU GETİRİSİ(%)	BAŞARI DURUM U	468	ABD	MKP OPPORTUNITY PARTNERS LP	15,0650064	2,15	1
1	AVUSTURYA	QUADRIGA A G SUPERFUND Q-AG	10,24667932	4,358	1	469	ABD	MLM INDEX (5V) FUND UNLEVERAGED SERIES E	6,697292825	2,15	1
2	BERMUDA	ANTARES EUROPEAN LTD EUR	-22,44025157	5,0293	0	470	ABD	MLM MACRO-PEAK PARTNERS LP	8,955492304	2,15	1
3	BERMUDA	ANTARES EUROPEAN LTD USD	-22,97554113	5,0293	0	471	ABD	MLM US FOCUSED EQUITY	-36,0265958	2,15	0
4	BERMUDA	BARNEGAT INVESTMENTS LIMITED RED PART B SHS	10,2189781	5,0293	1	472	ABD	MOAB PARTNERS LP	-7,014451394	2,15	0
5	BERMUDA	CARITAS ROYALTIES (BERMUDA) LTD	5,516614254	5,0293	1	473	ABD	NEEDHAM CONTRARIAN LP	-34,46551776	2,15	0
6	BERMUDA	FMG CHINA A USD	-46,56466345	5,0293	0	474	ABD	NEEDHAM CONTRARIAN QP LP	-27,64597281	2,15	0
7	BERMUDA	FMG CHINA B USD	-46,23376623	5,0293	0	475	ABD	NEEDHAM EMERGING GROWTH PARTNERS LP	-26,73755893	2,15	0
8	BERMUDA	FMG INDIA OPPORTUNITY A EUR	-68,91259388	5,0293	0	476	ABD	NESTOR PARTNERS	9,933896	2,15	1
9	BERMUDA	FMG INDIA OPPORTUNITY A USD	-76,4894636	5,0293	0	477	ABD	NEW MILLENNIUM FNDM HGD EQTY LP	-9,822351517	2,15	0
10	BERMUDA	FMG INDIA OPPORTUNITY B EUR	-68,69671133	5,0293	0	478	ABD	OAK PARK MARKET NEUTRAL PARTNERS LP	19,71191706	2,15	0
11	BERMUDA	FMG INDIA OPPORTUNITY B USD	-63,94052045	5,0293	0	479	ABD	OPIS ENERGY PARTNERS LP SUSP - UNSUPPORTED	1,989936398	2,15	0
12	BERMUDA	FMG IRAQ A USD	-58,46792539	5,0293	0	480	ABD	OWL CREEK II LP	-10,46337171	2,15	0
13	BERMUDA	FMG IRAQ B USD	-55,69556452	5,0293	0	481	ABD	OWL CREEK SOCIALLY RES INVT LTD ACC	-17,26648153	2,15	0
14	BERMUDA	FMG RUSSIAN FEDN.FIRST MERC B	-63,54234001	5,0293	0	482	ABD	PACIFIC AND GENERAL INVESTMENTS OFFSHORE FDR	-7,232277117	2,15	0
15	BERMUDA	FMG RUSSIAN FEDN.FIRST MERC C USD	-63,52244092	5,0293	0	483	ABD	PARIZEK CAPITAL INC FUTURES PROGRAM	56,87450491	2,15	1
16	BERMUDA	HANGAR 4 PRTRNS CANTERBURY GRO FD LTD	-16,59369527	5,0293	0	484	ABD	PAVLK CAPITAL PARTNERS LLC	-4,634107545	2,15	0
17	BERMUDA	HAVENS INTERNATIONAL ENHANCED LTD	-3,850118741	5,0293	0	485	ABD	PAW SMALL CAP PARTNERS LP	-12,29857946	2,15	0
18	BERMUDA	HAVENS INTERNATIONAL INVESTORS LTD	2,087477462	5,0293	0	486	ABD	PBU PARTNERS LP	-9,682028869	2,15	0
19	BERMUDA	IAM GLOBAL LONG/SHORT EQUITY STRATEGY USD	-12,33082707	5,0293	0	487	ABD	PECONIC GRENADIER LP	-12,97466747	2,15	0
20	BERMUDA	LYNX BERMUDA D USD	16,99342324	5,0293	1	488	ABD	PECONIC TRIUMPH LP	-14,60042155	2,15	0
21	BERMUDA	MAN AHL CURRENCY SERIES DN USD	2,14262169	5,0293	0	489	ABD	PHALANX JPN AUSTRALASIA MULT-STRGY LP	56,39237859	2,15	1
22	BERMUDA	MAN AHL DIVERSIFIED FUTURES TRANCHE A ACC	-0,415692388	5,0293	0	490	ABD	PINNACLE NATURAL RESOURCES L.P.	12,810988	2,15	1
23	BERMUDA	MAN AHL DIVERSIFIED FUTURES TRANCHE B ACC	-0,415692388	5,0293	0	491	ABD	PLUTUS GRAIN STRATEGY	-1,461267932	2,15	0
24	BERMUDA	OM-IP STRATEGIC LTD	-16,015625	5,0293	0	492	ABD	PROTEUS CAPITAL LP	-15,22904504	2,15	0
25	BERMUDA	OPTIMA PLATINUM JAPAN	-6,78141136	5,0293	0	493	ABD	PSAM REBOUND PARTNERS LP	-27,86904404	2,15	0
26	BERMUDA	RENAISSANCE INST EQUITIES INTERNATL LP B	-26,92088739	5,0293	0	494	ABD	PSAM WORLD ARB PARTNERS LP	-17,9301791	2,15	0
27	BERMUDA	RUSS.FEDR.FEDN.1 MERC.A	-63,53620147	5,0293	0	495	ABD	PUNCH MICRO CAP PARTNERS LLC	-22,90988437	2,15	0
28	BERMUDA	RUSSIAN FEDERATION FIRST MERCANTILE D USD	-62,19944817	5,0293	0	496	ABD	QUANTITATIVE GLOBAL PROGRAM	18,27716259	2,15	1
29	BERMUDA	SCOPIA INTERNATIONAL LIMITED	11,02499099	5,0293	1	497	ABD	QUANTITATIVE GLOBAL 1X LLC	17,84106961	2,15	1
30	BERMUDA	SCOPIA PX INTERNATIONAL LTD	11,19463483	5,0293	1	498	ABD	QUANTITATIVE GLOBAL 3X LLC	58,50979387	2,15	1
31	BERMUDA	SOLIDUM EVENT LINKED SECURITIES SAC 2 A1 CHF	2,314997028	5,0293	0	499	ABD	RAILAY CAPITAL PARTNERS LP	-15,93548137	2,15	0
32	BERMUDA	SOLIDUM EVENT LINKED SECURITIES SAC 2 A1 EUR	3,8368	5,0293	0	500	ABD	RED OAK FUND L P	-21,84167994	2,15	0
33	BERMUDA	SOLIDUM EVENT LINKED SECURITIES SAC 2 A1 USD	2,721915622	5,0293	0	501	ABD	RED OAK FUNDAMENTAL TRADING PRGM (TABLE I)	23,02799172	2,15	1
34	BERMUDA	SOLIDUM EVENT LINKED SECURITIES SAC 2 A2 CHF	2,314997028	5,0293	0	502	ABD	RED OAK LONG FUND L P.	-40,30159806	2,15	0
35	BERMUDA	SOLIDUM EVENT LINKED SECURITIES SAC 2 A2 EUR	3,8368	5,0293	0	503	ABD	REINDEER TREK LP	-5,207199241	2,15	0

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

36	BERMUDA	SOLIDUM EVENT LINKED SECURITIES SAC 2 A2 USD	2,721915622	5,0293	0	504	ABD	RELATIVE VALUE PLUS (KBD RVP-C)	60,49347161	2,15	1
37	BERMUDA	SPARX JAPAN LONG-SHORT FUND LTD USD	- 3,370911518	5,0293	0	505	ABD	RENAISSANCE INSTL EQUITIES LLC	- 26,25519504	2,15	0
38	BERMUDA	THE BARNEGAT FUND	10,2189781	5,0293	1	506	ABD	RENAISSANCE INSTL EQUITIES LLC BB	- 26,12701259	2,15	0
39	BERMUDA	THE MULVANEY GLOBAL MARKETS LTD	46,85777725	5,0293	1	507	ABD	RENAISSANCE INSTL EQUITIES LP BB	- 26,80794731	2,15	0
40	BERMUDA	WOLVERINE FLAGSHIP TRADING LTD	- 12,40459669	5,0293	0	508	ABD	REVOLUTION CAPITAL MGMT ALPHA PRGM USD	14,99063531	2,15	1
41	ÇURAÇO	DEBT OPPORTUNITIES PLUS BV (CLASS A) EUR	4,990487341	4,223	1	509	ABD	RIVER NORTH CAPITAL PARTNERS LP	40,49022696	2,15	1
42	ÇURAÇO	DEBT OPPORTUNITIES PLUS BV (CLASS B) USD	4,870579657	4,223	1	510	ABD	RIVERCAST MANAGED FUTURES PROGRAM	35,614702	2,15	1
43	ÇURAÇO	ENTRUST PERMAL FIXED INCOME HOLDINGS NV A EUR	- 21,01075138	4,223	0	511	ABD	RV CONSERVATIVE LP	- 2,109487612	2,15	0
44	ÇURAÇO	ENTRUST PERMAL FIXED INCOME HOLDINGS NV A USD	- 23,94384421	4,223	0	512	ABD	SALEM GLOBAL OPPORTUNITY FUND LP	8,678449312	2,15	1
45	ÇURAÇO	ENTRUST PERMAL FIXED INCOME HOLDINGS NV B USD	- 28,04224672	4,223	0	513	ABD	SALIENT MLP FUND LP	- 23,04672084	2,15	0
46	ÇURAÇO	ENTRUST PERMAL FIXED INCOME HOLDINGS NV N EUR	- 15,22942641	4,223	0	514	ABD	SANDALWOOD DEBT FUND A LP	- 24,91349964	2,15	0
47	DANİMARKA	CTA FX ST LEV1	17,9609375	4,282	1	515	ABD	SANDALWOOD DEBT FUND B LP	- 25,10694813	2,15	0
48	DANİMARKA	CTA FX ST 3X	63,85006353	4,282	1	516	ABD	SANDALWOOD DEBT TRADERS FUND (QP) LP	- 19,88973287	2,15	0
49	FİNLANDİYA	ESTLANDER & PARTNERS ALPHA TREND PROGRAM	3,253012835	4,29	0	517	ABD	SANDALWOOD DEBT TRADERS FUND LP	- 20,31808356	2,15	0
50	FRANSA	BNP PARIBAS ALTERNATIF BNP PARIBAS AM	- 8,103953604	4	0	518	ABD	SANDALWOOD LONG SHORT FUND LP	- 16,64594414	2,15	0
51	FRANSA	BNP PARIBAS ALTERNATIF P BNP PARIBAS ASTMGMT.	- 8,694340925	4	0	519	ABD	SANDLER ASSOCIATES	0,036728381	2,15	0
52	FRANSA	DINVEST CONVICTIONS EUR	-39,0769952	4	0	520	ABD	SANDLER PLUS DOMESTIC FUND LP	- 2,227331852	2,15	0
53	FRANSA	EDDEROTH.MLT.ALTERNATIF EQUILIBRE S.C EDRIM GEST	-20,4596389	4	0	521	ABD	SC ASIAN OPPORTUNITY LP	- 37,39966379	2,15	0
54	FRANSA	EDDEROTH.MLT.ALTERNATIF EQUILIBRE S.I EDRIM GEST	- 19,95649408	4	0	522	ABD	SC FUNDAMENTAL VALUE LP	- 11,10601524	2,15	0
55	FRANSA	EDDEROTH.MLT.ALTERNATIF EQUILIBRE ER.C EDRIM GES	- 20,99397026	4	0	523	ABD	SCOPIA LONG LLC	- 10,21373597	2,15	0
56	FRANSA	EDDEROTH.MLT.ALTERNATIF EQUILIBRE ER.I EDRIM GES	- 20,60062526	4	0	524	ABD	SCOPIA PARTNERS LLC	11,12710902	2,15	1
57	FRANSA	EDDEROTH.MLT.ALTERNATIF EXPLORER I EDRIM GESTION	- 17,57198951	4	0	525	ABD	SCOPIA PX LLC	11,12963049	2,15	1
58	FRANSA	GT OPPORTUNITES A GT FINANCE	- 8,892955169	4	0	526	ABD	SCOTT'S COVE SPECIAL CREDITS I LP	10,83007251	2,15	1
59	FRANSA	HORIZON 2004 (D) ROTHSCHILD ET CO BANQUE	- 7,303002241	4	0	527	ABD	SHANNON RIVER LP	- 7,496322938	2,15	0
60	FRANSA	LBPAM ALTERNA 10 LBPAME	- 0,139621982	4	0	528	ABD	SIDUS DOUBLE ALPHA FUND LP	- 1,151171013	2,15	0
61	FRANSA	LBPAM ALTERNA 10 R LBPAM	-0,43756311	4	0	529	ABD	SIERRA EUROPE LP	2,592745925	2,15	1
62	FRANSA	PUISSANCE K SOCIETE SUISE BANQUE	- 17,52608949	4	0	530	ABD	SIO PARTNERS LP	10,07116892	2,15	1
63	FRANSA	R-CO OPAL LONG/ SHORT GLOBAL C EUR	- 10,68715084	4	0	531	ABD	SIVIK HEALTHCARE ONSHORE FUND LP	- 14,33498863	2,15	0
64	FRANSA	R-CO OPAL LONG/ SHORT GLOBAL F USD H	- 11,26657617	4	0	532	ABD	SKYBRIDGE MULTI-ADVISER LLC G	- 15,51097426	2,15	0
65	FRANSA	R-CO OPAL MULTI STRATEGIES C EUR	- 4,238883364	4	0	533	ABD	SOMERSET GLOBAL EMERGING MARKETS LLC	- 46,83420964	2,15	0
66	FRANSA	R-CO OPAL MULTI STRATEGIES F CHF H	- 6,201630379	4	0	534	ABD	SSI HEDGED CONVERTIBLE OPPORTUNITY LP	- 10,18256055	2,15	0
67	FRANSA	R-CO OPAL MULTI STRATEGIES F EUR	- 4,524211759	4	0	535	ABD	STONEPINE CAPITAL LP	5,079659783	2,15	1
68	HOLLANDA	GLOBAL FUTURE FD. CAP.	- 22,16141542	4,223	0	536	ABD	STRATEGIC BALANCE PARTNERS LP	- 0,878133245	2,15	0
69	HOLLANDA	IDB EUROPEAN MID CAP FUND NV	- 39,14151887	4,223	0	537	ABD	STRATEGOS DEEP VALUE MBS COMPOSITE	-5,0729	2,15	0
70	HOLLANDA	MAN AHL DIVERSIFIED MKTS.ER	3,244274809	4,223	0	538	ABD	SYMPHONY OVERTURE LP	- 2,705093885	2,15	0
71	HOLLANDA	TRADE WIND EQUITY EUR	-18,7525355	4,223	0	539	ABD	SYW LP	33,75111165	2,15	1
72	HOLLANDA	TRANSTREND DVSPD TREND PRGM-ENHCD RISK EUR	19,46674716	4,223	1	540	ABD	TACTICAL INSTITUTIONAL COMMODITY LP	7,780500343	2,15	1
73	HOLLANDA	TRANSTREND DVSPD TREND PRGM-ENHCD RISK JPY	16,62091925	4,223	1	541	ABD	TACTICAL INSTITUTIONAL COMMODITY PROGRAM	7,585926968	2,15	1
74	HOLLANDA	TRANSTREND DVSPD TREND PRGM-ENHCD RISK USD	17,57962862	4,223	1	542	ABD	TELEMETRY I LP	9,426795707	2,15	1

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

75	HOLLANDA	TRANSTREND DVSTD TREND PRGM-STD RISK EUR	11,93745774	4,223	1	543	ABD	TESSERA FUND LP	- 7,416802985	2,15	0
76	İRLANDA	ABCA OPPORTUNITIES A EUR	8,467997091	4,13	1	544	ABD	TESSERA QP FUND LP	- 7,567829877	2,15	0
77	İRLANDA	CYGNUS UTILS.INFR. & RENEWS.A	10,07702524	4,13	1	545	ABD	THE ADELPHI EUROPE PARTNERS LP A	- 11,27231912	2,15	0
78	İRLANDA	MAN AHL DIVERSIFIED DN USD	2,179501509	4,13	0	546	ABD	THE BLISS LP	- 3,291627902	2,15	0
79	İRLANDA	MARSHALL WACE EUREKA A1 EUR	- 4,377375363	4,13	0	547	ABD	THE RED OAK FUND L.P.	- 21,84167994	2,15	0
80	İRLANDA	MARSHALL WACE EUREKA A1 USD	- 4,594807583	4,13	0	548	ABD	THE VITTORIA LP B INTERESTS	- 23,36012059	2,15	0
81	İRLANDA	MARSHALL WACE EUREKA A2 EUR	- 5,286248562	4,13	0	549	ABD	TIG ARBITRAGE ASSOCIATES LP	- 6,537444778	2,15	1
82	İRLANDA	MARSHALL WACE EUREKA A2 USD	- 5,406350539	4,13	0	550	ABD	TITAN GLOBAL EQUITY FUND LP E	- 10,15381688	2,15	0
83	İRLANDA	MARSHALL WACE EUROPA A EUR	1,534277449	4,13	0	551	ABD	TITAN GLOBAL EQUITY FUND LP S	- 9,936009194	2,15	0
84	İRLANDA	MARSHALL WACE EUROPA A USD	0,680550031	4,13	0	552	ABD	TITAN MASTERS FUND LP M USD	- 11,68024775	2,15	0
85	İRLANDA	MARSHALL WACE MARKET NEUTRAL TOPS A EUR	- 6,554809843	4,13	0	553	ABD	TONGA PARTNERS LP	- 45,24274872	2,15	0
86	İRLANDA	MARSHALL WACE MARKET NEUTRAL TOPS A USD	- 7,487828627	4,13	0	554	ABD	TREMBLANT CONCENTRATED LP	- 37,86469193	2,15	0
87	İRLANDA	MARSHALL WACE TOPS A EUR	- 7,252791741	4,13	0	555	ABD	TREMBLANT PARTNERS LP	- -26,4999537	2,15	0
88	İRLANDA	PARUS FUND A EUR	12,80677912	4,13	1	556	ABD	TRIGON FX PROGRAM	15,91168286	2,15	1
89	İRLANDA	PARUS FUND C USD	12,54287208	4,13	1	557	ABD	TRISTAN PARTNERS LP	- 37,34464541	2,15	0
90	İRLANDA	PRINCIPAL GLOBAL MACRO CURRENCY	37,36133674	4,13	1	558	ABD	TRUFFLE HOUND GLOBAL VALUE LLC	- 21,04439122	2,15	0
91	İRLANDA	SECTOR HEALTHCARE FUND A EUR	19,20566847	4,13	1	559	ABD	TWIN LAKE TOTAL RETURN PARTNERS COMPOSITE	- 23,79557174	2,15	0
92	İRLANDA	SECTOR HEALTHCARE FUND A NOK	20,90499759	4,13	1	560	ABD	TWIN SECURITIES LP	16,81621234	2,15	1
93	İRLANDA	SECTOR HEALTHCARE FUND A USD	18,53096839	4,13	1	561	ABD	VALLEY FORGE CAPITAL LP	- 7,954761503	2,15	0
94	İRLANDA	SECTOR ZEN FUND A NOK	2,965607861	4,13	0	562	ABD	VELOCITY AMERICAN ENERGY LP	8,375547324	2,15	1
95	İRLANDA	SECTOR ZEN FUND A USD	2,572317832	4,13	0	563	ABD	VENOR CAPITAL PARTNERS LP	- 11,80122376	2,15	0
96	İRLANDA	SVM HIGHLANDER USD	- 6,661676647	4,13	0	564	ABD	VENTURA CAPITAL PARTNERS LLC	0,157143703	2,15	0
97	İRLANDA	TAIGA A EUR	10,4	4,13	1	565	ABD	VN CAPITAL I LP	- 42,44436939	2,15	0
98	İSPANYA	BESTINVER HEDGE VALUE FUND FIL	- 23,71668793	3,754	0	566	ABD	WATERFALL EDEN LP	- 12,28338105	2,15	0
99	İSPANYA	FIDENTIIS TORDESILLAS FIL	- 11,06554369	3,754	0	567	ABD	WATERFALL VICTORIA LP	4,338099919	2,15	1
100	İSPANYA	FONDO GRE FIL (IN-LIQ)	2,381173118	3,754	0	568	ABD	WCM HUDSON VALLEY PARTNERS LP	5,144678705	2,15	1
101	İSVEÇ	ABILITY HEDGE	2,379072063	3,958	0	569	ABD	WEITZ MULTI-CAP ALTERNATIVE USD	- 16,83839203	2,15	0
102	İSVEÇ	AGENTA MULTISTRATEGI SUSP - UNSUPPORTED	- 4,771084337	3,958	0	570	ABD	WELCH ENTREPRENEURIAL FUND LP	17,14689264	2,15	0
103	İSVEÇ	AKTIE-ANSVAR GRAAL	-11,6528424	3,958	0	571	ABD	WELTON GLOBAL DIRECTIONAL PORTFOLIO	3,136228234	2,15	1
104	İSVEÇ	AKTIE-ANSVAR GRAAL OFFENSIV	- 25,24389111	3,958	0	572	ABD	WESTERLY PARTNERS LP	13,98222889	2,15	1
105	İSVEÇ	ATLANT EDGE	- 32,08022822	3,958	0	573	ABD	WEXFORD CATALYST LP	- 13,47261708	2,15	0
106	İSVEÇ	ATLANT SHARP	- 21,16642071	3,958	0	574	ABD	WEXFORD CREDIT OPPORTUNITIES LP	- 4,719528412	2,15	0
107	İSVEÇ	ATLANT STABILITY OFFENSIV	- 9,487583465	3,958	0	575	ABD	WEXFORD SPECTRUM LP	- 8,488462537	2,15	0
108	İSVEÇ	HANDELSBANKEN GLOBAL HEDGE SELEKTIV A1 SEK	0,689868204	3,958	0	576	ABD	WHITE INDIAN-STAIRS PROPRIETARY TRADING PRGM	26,97275794	2,15	1
109	İSVEÇ	MANTICORE SUSP - UNSUPPORTED	13,29924043	3,958	1	577	ABD	WITTER & LESTER REDSTONE PROGRAM (INC NOT)	2,371396951	2,15	1
110	İSVEÇ	MAX MITTEREGGER GLADIATOR	- 29,08052166	3,958	0	578	ABD	WPG PARTNERS OPPORTUNISTIC VALUE LP	- 27,28194591	2,15	0
111	İSVEÇ	NORDIC EQUITIES SELECT	- 3,401799894	3,958	0	579	ABD	WPS CAPITAL FUND LLC	- 3,001580875	2,15	0
112	İSVEÇ	PRIOR NILSSON IDEA A	- 22,63252728	3,958	0	580	ABD	WYNNFIELD PARTNERS SMALL CAP VALUE LP	- 39,62857408	2,15	0
113	İSVEÇ	PRIOR NILSSON YIELD	1,002570408	3,958	0	581	ABD	WYNNFIELD PARTNERS SMALL CAP VALUE LP I	- 42,04314422	2,15	0
114	İSVEÇ	QQM EQUITY HEDGE	- 0,747384155	3,958	0	582	ABD	YEDID ADVANTAGE (QP) LP	- 16,06212053	2,15	0



## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

115	İSVEÇ	RAM ONE	-	10,98523859	3,958	0	583	ABD	ZACKS QP STRATEGY LP	-	0,770515861	2,15	0
116	İSVEÇ	SHEPHERD ENERGY PORTFOLIO	-	5,169585741	3,605	1	584	ABD	1837 PARTNERS COMPOSITE	-	-17,5888075	2,15	0
117	İSVEÇ	STRAND SMABOLAGSFOND	-	10,72454472	3,958	0	585	CAYMAN ADALARI	ABACO FINANCIALS LIMITED EUR	-	5,09680509	2,15	1
118	İSVEÇ	ZARAMANT HEALTHCARE SUSP - UNSUPPORTED	-	22,41162969	3,958	0	586	CAYMAN ADALARI	AKAMATSU BONSAI A JPY	-	19,61655663	2,15	0
119	İSVİÇRE	REICHMUTH CO.INVESTMENT	-	-33,2410321	2,115	0	587	CAYMAN ADALARI	AKAMATSU BONSAI B USD	-	18,61291508	2,15	0
120	İSVİÇRE	REICHMUTH HIMALAJA CHF	-	32,98134577	2,115	0	588	CAYMAN ADALARI	AKAMATSU CLASS A JPY	-	13,1884058	2,15	1
121	İSVİÇRE	REICHMUTH HIMALAJA USD P-USD	-	31,03090645	2,115	0	589	CAYMAN ADALARI	AKAMATSU CLASS B USD	-	14,72890693	2,15	1
122	İSVİÇRE	REICHMUTH HOCHALPIN	-	15,44891022	2,115	0	590	CAYMAN ADALARI	ALPHA GEN CAPELLA A USD	-	0,145933228	2,15	0
123	İTALYA	ALISEO	-	12,95073353	4,03	0	591	CAYMAN ADALARI	ALPHA GEN CAPELLA B EUR	-	0,824267402	2,15	0
124	İTALYA	HEDGERSEL	-	9,840439129	4,03	0	592	CAYMAN ADALARI	ALTAIRIS OFFSHORE	-	10,64543565	2,15	1
125	İTALYA	8A MATTERHORN	-	22,21610763	4,03	0	593	CAYMAN ADALARI	AMAZON MARKET NEUTRAL FUND	-	7,884369152	2,15	0
126	JERSEY	CATPRICORN	-	2,492289393	5,0293	0	594	CAYMAN ADALARI	AMPLITUDE DYNAMIC TRADING B	-	4,436692533	2,15	0
127	JERSEY	DUET AFRICA INDEX USD	-	61,12078346	5,0293	0	595	CAYMAN ADALARI	ANAXIS SABRE STYLE ARBITRAGE LTD EUR	-	3,753766681	2,15	1
128	JERSEY	HORIZON LTD	-	1,736686331	5,0293	0	596	CAYMAN ADALARI	ANAXIS SABRE STYLE ARBITRAGE LTD USD	-	2,973502599	2,15	1
129	LİNHEŞTAYN	ALEGRA ABS I (EURO) FUND	-	77,55516723	2,115	0	597	CAYMAN ADALARI	APS ALL CHINA LONG/SHORT A	-	23,36653086	2,15	0
130	LÜKSEMBURG	ACCENDO CAPITAL A EUR	-	4,122703792	4,608	0	598	CAYMAN ADALARI	APS ASIA PACIFIC LONG SHORT HEDGE A	-	9,37612262	2,15	1
131	LÜKSEMBURG	C WORLD WIDE LONG/SHORT GLOBAL CAP	-	23,66895378	4,608	0	599	CAYMAN ADALARI	ARISTEA INTERNATIONAL LIMITED A USD	-	10,83947816	2,15	0
132	LÜKSEMBURG	FERRUM FUND MANAGEMENT FCP EQUITY HEDGE B	-	-8,56150566	4,608	0	600	CAYMAN ADALARI	ASGARD FIXED INCOME I LTD EUR	-	14,58629039	2,15	1
133	LÜKSEMBURG	LONG/SHORT SELECTION LYNX I CHF	-	27,02581871	4,608	0	601	CAYMAN ADALARI	ASIA ALPHA FUND A	-	14,13166362	2,15	0
134	LÜKSEMBURG	LONG/SHORT SELECTION LYNX I EUR	-	26,11334884	4,608	0	602	CAYMAN ADALARI	ASPECT DIVERSIFIED A USD	-	13,55374319	2,15	1
135	LÜKSEMBURG	LONG/SHORT SELECTION LYNX I USD	-	25,90379444	4,608	0	603	CAYMAN ADALARI	ASPECT DIVERSIFIED B EUR	-	16,08391608	2,15	1
136	LÜKSEMBURG	MAN GLG MULTI-STRATEGY SICAV CLASS A USD	-	21,92008879	4,608	0	604	CAYMAN ADALARI	ASPECT DIVERSIFIED E AUD	-	20,05461802	2,15	1
137	LÜKSEMBURG	MAN GLG MULTI-STRATEGY SICAV CLASS B EUR	-	23,04070694	4,608	0	605	CAYMAN ADALARI	ASPECT DIVERSIFIED E AUD	-	20,05461802	2,15	1
138	LÜKSEMBURG	NS SELECTION SICAV-FIS COLUMBUS CHF CAP	-	28,59046491	4,608	0	606	CAYMAN ADALARI	ASPECT DIVERSIFIED F JPY	-	12,09136003	2,15	1
139	LÜKSEMBURG	OYSTER ALTERNATIVE MULTI STRATEGY C USD	-	19,87792589	4,608	0	607	CAYMAN ADALARI	BAF LATAM TRADE FINANCE A USD	-	9,500019669	2,15	1
140	LÜKSEMBURG	OYSTER ALTERNATIVE MULTI STRATEGY R USD	-	19,90974274	4,608	0	608	CAYMAN ADALARI	BAY RESOURCE PARTNERS OFFSHORE FUND LTD	-	18,50711869	2,15	0
141	LÜKSEMBURG	OYSTER ALTERNATIVE UNCORRELATED C USD	-	17,85978207	4,608	0	609	CAYMAN ADALARI	BMA PAKISTAN OPPORTUNITIES FUND	-	59,97095467	2,15	0
142	LÜKSEMBURG	OYSTER ALTERNATIVE UNCORRELATED R USD	-	17,88862422	4,608	0	610	CAYMAN ADALARI	BRESSER BRAZIL EQUITIES	-	37,81053568	2,15	0
143	LÜKSEMBURG	SAS UK DYNAMIC ABSOLUTE RETURN EUR	-	17,01841903	4,608	1	611	CAYMAN ADALARI	BRESSER BRAZIL EQUITIES HEDGE	-	0,621184662	2,15	0
144	LÜKSEMBURG	SAS UK DYNAMIC ABSOLUTE RETURN GBP	-	17,1611402	4,608	1	612	CAYMAN ADALARI	BRESSER BRAZIL EQUITIES HEDGE PLUS	-	-0,48204927	2,15	0
145	LÜKSEMBURG	SAS UK DYNAMIC ABSOLUTE RETURN USD	-	15,59457912	4,608	1	613	CAYMAN ADALARI	BRIDGEWATER ALL WEATHER 12 - %	-	26,28380058	2,15	0
146	MALTA	ACL GLOBAL FUND A USD	-	26,21917876	4,11	0	614	CAYMAN ADALARI	BROADWALK SELECT SERVICES A GBP	-	26,01	2,15	1
147	MALTA	AMSTEL DYNAMIC FUND - B	-	20,77003122	4,11	0	615	CAYMAN ADALARI	CAMPBELL OFFSHORE LTD CMF A USD	-	1,003693917	2,15	0
148	MALTA	AQUARIUM ENHANCED RETURN FUND	-	-29	4,11	0	616	CAYMAN ADALARI	CANYON BALANCED FUND (CAYMAN) LTD A USD	-	17,56487983	2,15	0
149	MALTA	GREATER CHINA VALUE PARTNERS LTD CHF	-	39,99563795	4,11	0	617	CAYMAN ADALARI	CAPE VIEW AZRI A RESTRICTED EUR	-	5,970686089	2,15	1
150	MALTA	GREATER CHINA VALUE PARTNERS LTD EUR	-	40,83673454	4,11	0	618	CAYMAN ADALARI	CAPE VIEW AZRI A RESTRICTED USD	-	4,958157113	2,15	1
151	MALTA	GREATER CHINA VALUE PARTNERS LTD USD	-	36,66985564	4,11	0	619	CAYMAN ADALARI	CAPSTONE VOL OFFSHORE LTD	-	9,995689191	2,15	0
152	MALTA	VLTAVA FUND	-	78,18307325	4,11	0	620	CAYMAN ADALARI	CCIB SPC - AS-PAC SM AND MID CP CO SG PORT	-	-40,3901825	2,15	0
153	UK	BH MACRO	-	3,994490358	5,0293	0	621	CAYMAN ADALARI	CCIB SPC - GREAT WALL SEGREGATED PORTFOLIO	-	37,93423495	2,15	0

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

154	UK	HIGHBRIDGE MUGY.FD.	7,692307692	5,0293	1	622	CAYMAN ADALARI	CCIB SPC - DIVERSIFIED FX TRADING SG PORT A	8,064516129	2,15	1
155	UK	ALTIS GLOBAL FUTURE PORTFOLIO COMPOSITE	32,77576927	5,0293	1	623	CAYMAN ADALARI	CHINA ALPHA II LTD USD	18,38730823	2,15	0
156	UK	MESIROW FINL EM MKTS CU ALP STRAT	12,99923308	5,0293	1	624	CAYMAN ADALARI	CKD FUND LTD	57,29702865	2,15	0
157	UK	BH MACRO USD	1,524601525	5,0293	0	625	CAYMAN ADALARI	CONCISE SHORT-TERM HIGH YIELD OFFSHORE FD SPC	72,25492934	2,15	0
158	UK	BOUSSARD GAVAUDAN E	-	5,0293	0	626	CAYMAN ADALARI	CONSTELLATION B1-LONG/SHORT	-17,5112587	2,15	0
159	UK	HIGHBRIDGE MUGY.FD.	7,692307692	5,0293	1	627	CAYMAN ADALARI	CONSTELLATION EQUITIES I-LONG	0,484396093	2,15	0
160	UK	INVESCO PERP.SLT.BAL.RS.	-	5,0293	0	628	CAYMAN ADALARI	CONSTELLATION FUND SPC LONG BIASED B	17,50713606	2,15	0
161	UK	THIRD PNT.OFFS.INVRS.US	-	5,0293	0	629	CAYMAN ADALARI	CONSTELLATION SPC EQUITIES CLASS-LONG ONLY	-42,3878182	2,15	0
162	AVUSTURALYA	ATLANTIC ABSOLUTE RETURN FUND	-	5,2283	0	630	CAYMAN ADALARI	CONTRARIAN CAPITAL I OFFSHORE LTD	-18,5653653	2,15	0
163	AVUSTURALYA	ATTUNGA POWER & ENVIRO FUND	17,75158429	5,2283	1	631	CAYMAN ADALARI	CONTRARIAN CAPITAL SENIOR SECURED OFFSH LTD	9,876245406	2,15	0
164	AVUSTURALYA	BENNELONG LONG SHORT EQUITY	30,24122377	5,2283	1	632	CAYMAN ADALARI	CONTRARIAN CAPITAL TRADE CLAIMS OFFSHORE LTD	5,974892212	2,15	0
165	AVUSTURALYA	K2 ASIAN ABSOLUTE RETURN	-	5,2283	0	633	CAYMAN ADALARI	CONTRARIAN EMERGING MARKETS OFFSHORE LTD	-	2,15	0
166	AVUSTURALYA	K2 AUSTRALIAN ABSOLUTE RETURN	-	5,2283	0	634	CAYMAN ADALARI	COPERNICO LATIN AMERICA STRATEGIC A	-	2,15	0
167	AVUSTURALYA	K2 SELECT INTERNATIONAL ABSOLUTE RETURN	-	5,2283	0	635	CAYMAN ADALARI	COPERNICO LATIN AMERICA STRATEGIC B	23,54035701	2,15	0
168	AVUSTURALYA	WINTON GLOBAL ALPHA	-	5,2283	0	636	CAYMAN ADALARI	COPERNICO LATIN AMERICA STRATEGIC C	-	2,15	0
169	BAHAMA	EMERGING VALUE ASST.MAN. GAZINVEST	-	2,15	0	637	CAYMAN ADALARI	COPERNICO LATIN AMERICA STRATEGIC D	-8,23344316	2,15	0
170	BAHAMA	GEM EMERGING INCOME	-	2,15	0	638	CAYMAN ADALARI	COURAGE SPEC SITS OFFSH LTD B	17,42001782	2,15	0
171	BAHAMA	GEM EMERGING VALUE OPP BAHAMAS S5 B2	-	2,15	0	639	CAYMAN ADALARI	COURANT SICAV-SIF	-	2,15	0
172	BAHAMA	GEM GLB.EQUITIES MAN.SA EMRG.VALUE OPPS.S 5B2	-	2,15	0	640	CAYMAN ADALARI	DAFNA LIFE SCIENCE LTD	-	2,15	0
173	BAHAMA	NORTHWEST CHINA OPPORTUNITIES A USD	13,18425387	2,15	1	641	CAYMAN ADALARI	DAFNA LIFE SCIENCE SELECT LTD	-11,4344311	2,15	0
174	BAHAMA	OCEAN TTP LTD I USD	11,50637231	2,15	1	642	CAYMAN ADALARI	DORIC ASIA PACIFIC SMALL CAP	-	2,15	0
175	BAHAMA	PHARMA INVEST	-	2,15	0	643	CAYMAN ADALARI	DYNAMIC OFFSHORE LTD	12,50424454	2,15	1
176	BAHAMA	TIG ARBITRAGE ASSOCIATES LTD	6,537468046	2,15	1	644	CAYMAN ADALARI	ECKHARDT FUTURES (CAYMAN) LIMITED A	2,729089852	2,15	0
177	BAHAMA	TRIGON DISCRETIONARY MACRO LTD	14,02607424	2,15	1	645	CAYMAN ADALARI	ECP EMERGING EUROPE VALUE EUR	-	2,15	0
178	GÜNEY AFRİKA	OBSIDIAN SCI MULTI ASSET RETAIL HEDGE FUND	3,647255748	10,53	0	646	CAYMAN ADALARI	ECP EMERGING EUROPE VALUE USD	49,18224299	2,15	0
179	GÜNEY AFRİKA	X-CHEQUER SNN DUO MULTI STRATEGY RHF	35,58999221	10,53	1	647	CAYMAN ADALARI	ELBRUS FUND LIMITED A USD	-47,7154047	2,15	0
180	GÜNEY AFRİKA	X-CHEQUER SNN MARKET NEUTRAL QI HEDGE	18,23188613	10,53	1	648	CAYMAN ADALARI	ENDEAVOUR PEMBROKE LTD	3,76607043	2,15	1
181	GÜNEY AFRİKA	36 ONE SNN QI HEDGE FUND	-6,01472076	10,53	0	649	CAYMAN ADALARI	EPIC PROWESS OF JAPAN	18,64259469	2,15	1
182	GÜNEY AFRİKA	36 ONE SNN RETAIL HEDGE FUND	-	10,53	0	650	CAYMAN ADALARI	EURONOVA SMALLER COMPANIES	-	2,15	0
183	KANADA	ALPHA NORTH PARTNERS CLASS A	-	3,25	0	651	CAYMAN ADALARI	EVERGLADES LONG ONLY	-	2,15	0
184	KANADA	ALTAIRIS LONG/SHORT CAD	13,5617615	3,25	1	652	CAYMAN ADALARI	EVERYOUNG GROWTH	-41,1385355	2,15	0
185	KANADA	ARROW PERFORMANCE FUND CLASS A	-	3,25	0	653	CAYMAN ADALARI	EVERYOUNG OPPORTUNITIES	-	2,15	0
186	KANADA	AUSPICE MANAGED FUTURES LP	15,53278928	3,25	1	654	CAYMAN ADALARI	FIREBIRD AVRORA LTD C USD	-	2,15	0
187	KANADA	BAROMETER LONG SHORT POOL CLASS A	-	3,25	0	655	CAYMAN ADALARI	FIREBIRD REPUBLICS LTD A USD	-57,4485065	2,15	0
188	KANADA	CALROSSIE PARTNERS	-	3,25	0	656	CAYMAN ADALARI	FORT GLOBAL OFFSHORE CONTRARIAN	-	2,15	0
189	KANADA	CI GLOBAL OPPORTUNITIES	-	3,25	0	657	CAYMAN ADALARI	FORT GLOBAL OFFSHORE DIVERSIFIED FUND	5,650338281	2,15	1
190	KANADA	CI GLOBAL OPPORTUNITIES USD	-	3,25	0	658	CAYMAN ADALARI	FOUNDATION CHINA OPPORTUNITY	-	2,15	0
191	KANADA	DYN INC OPPTYS FD-SRS A	-	3,25	0	659	CAYMAN ADALARI	FPP GLOBAL EMERGING MARKETS BOND USD	-	2,15	0

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

192	KANADA	DYN INC OPPTYS FD-SRS F	- 26,62116041	3,25	0	660	CAYMAN ADALARI	FRATERNITY HEDGE	- 8,686147747	2,15	0
193	KANADA	DYNAMIC ALPHA PERFORMANCE - SERIES A	- 3,806734993	3,25	0	661	CAYMAN ADALARI	FRIEDBERG GLOBAL MACRO HEDGE LTD	13,40208166	2,15	1
194	KANADA	DYNAMIC ALPHA PERFORMANCE - SERIES F	- 3,076923077	3,25	0	662	CAYMAN ADALARI	FUTURE TRENDS CAPITAL	- 29,31713354	2,15	0
195	KANADA	DYNAMIC INCOME OPPORTUNITIES F	- 26,13538989	3,25	0	663	CAYMAN ADALARI	GABELLI ASSOCIATES LTD	1,950490735	2,15	0
196	KANADA	FORMULA GROWTH HEDGE FUND CL F USD	- 6,751824818	3,25	0	664	CAYMAN ADALARI	GABELLI INTERNATIONAL LTD	-16,3884306	2,15	0
197	KANADA	FORMULA GROWTH HEDGE FUND CLASS A	9,539473684	3,25	1	665	CAYMAN ADALARI	GAM TALENTUM ENHANCED EUROPE LONG/SHORT A EUR	- 21,22590427	2,15	0
198	KANADA	FORMULA GROWTH HEDGE FUND CLASS A USD	- 7,475083056	3,25	0	666	CAYMAN ADALARI	GAM TALENTUM ENHANCED EUROPE LONG/SHORT B USD	- 21,92773948	2,15	0
199	KANADA	FORMULA GROWTH HEDGE FUND CLASS F	10,31746032	3,25	1	667	CAYMAN ADALARI	GARTMORE FD.MANAGERS ALPHAGEN OCTANIS A \$	33,68215012	2,15	1
200	KANADA	FORMULA GROWTH HEDGE FUND CLASS X	- 7,368421053	3,25	0	668	CAYMAN ADALARI	GARTMORE FD.MANAGERS ALPHAGEN OCTANIS B EUR	36,16196091	2,15	1
201	KANADA	FORMULA GROWTH HEDGE FUND CLASS Y	- 6,508135169	3,25	0	669	CAYMAN ADALARI	GARTMORE FD.MANAGERS ALPHAGEN OCTANIS C £	36,03927028	2,15	1
202	KANADA	GOODWOOD CAPITAL FUND CLASS A	- 31,45112325	3,25	0	670	CAYMAN ADALARI	GINGA SERVICE SECTOR JPY-SERIES 01	10,7064638	2,15	1
203	KANADA	GOODWOOD FUND CLASS B	- 29,59268495	3,25	0	671	CAYMAN ADALARI	GLAZER OFFSHORE LTD	8,861735214	2,15	1
204	KANADA	GOODWOOD FUND CLASS F	-29,5010846	3,25	0	672	CAYMAN ADALARI	GLG EUROPEAN LONG-SHORT G USD RESTRICTED	3,449189361	2,15	0
205	KANADA	GOODWOOD MILFORD LP CLASS S	-36,1038961	3,25	0	673	CAYMAN ADALARI	GLG EUROPEAN LONG-SHORT J EUR UNRESTRICTED	- 4,702322063	2,15	0
206	KANADA	HILLSDALE CANADIAN LONG / SHORT EQUITY CLASS A	- 16,28865979	3,25	0	674	CAYMAN ADALARI	GLI FUND LLC	-24,988165	2,15	0
207	KANADA	HILLSDALE CANADIAN LONG / SHORT EQUITY CLASS I	- 15,47975175	3,25	0	675	CAYMAN ADALARI	GOLDEN CHINA PLUS	- 41,93478507	2,15	0
208	KANADA	HILLSDALE GLOBAL EQUITY FUND CLASS A	- 22,31237323	3,25	0	676	CAYMAN ADALARI	GOOD HILL OVERSEAS LTD	- 20,62862469	2,15	0
209	KANADA	HILLSDALE GLOBAL EQUITY FUND CLASS A USD	- 21,59739201	3,25	0	677	CAYMAN ADALARI	GRAND SLAM CAPITAL OFFSHORE LTD	- 17,15855135	2,15	0
210	KANADA	JC CLARK ADALY TRUST D	-12,7533748	3,25	0	678	CAYMAN ADALARI	GRANDWAY SPECIAL OPPORTUNITIES FUND LTD A	8,612391193	2,15	1
211	KANADA	JC CLARK FOCUSED OPPORTUNITIES A	- 4,500330907	3,25	0	679	CAYMAN ADALARI	GRANITE POINT CAPITAL LTD	0,883898158	2,15	0
212	KANADA	JC CLARK PRESERVATION TRUST B	20,77595738	3,25	1	680	CAYMAN ADALARI	GREEN DRAGON	- 41,22137405	2,15	0
213	KANADA	JEMEKK HEDGE SERIES B	- 29,71530249	3,25	0	681	CAYMAN ADALARI	G10 ROSSEAU SPECIAL SITUATIONS	-32,0491936	2,15	0
214	KANADA	JEMEKK LONG/SHORT LP	- 43,1343235	3,25	0	682	CAYMAN ADALARI	HADRON FUND A USD	-0,3061615	2,15	0
215	KANADA	JEMEKK TOTAL RETURN LP	- 24,75593576	3,25	0	683	CAYMAN ADALARI	HADRON FUND B USD	- 0,255297421	2,15	0
216	KANADA	JM CATALYST CLASS A	7,425742574	3,25	1	684	CAYMAN ADALARI	HAIDAR JUPITER INTERNATIONAL LTD USD	2,140019861	2,15	0
217	KANADA	KING & VICTORIA LP	- 14,36744124	3,25	0	685	CAYMAN ADALARI	HALCYON POWER INVESTMENT COMPANY LIMITED	65,66031501	2,15	0
218	KANADA	KING & VICTORIA RSP	-25,0533049	3,25	0	686	CAYMAN ADALARI	HAYATE JAPAN EQUITY LONG-SHORT JPY	4,788585242	2,15	1
219	KANADA	LANDRY GLOBAL EQUITY LONG/SHORT CLASS A	- 39,93839836	3,25	0	687	CAYMAN ADALARI	HAYATE JAPAN EQUITY LONG-SHORT USD	4,542019648	2,15	1
220	KANADA	LANDRY GLOBAL EQUITY LONG/SHORT CLASS F	- 43,50927247	3,25	0	688	CAYMAN ADALARI	HELIOS STRATEGIC LIMITED (NON US FEEDER)	- 48,14477578	2,15	0
221	KANADA	LIGHTWATER CONS CLASS I	27,18223583	3,25	1	689	CAYMAN ADALARI	HELIOS STRATEGIC LLC (US FEEDER)	-48,7476382	2,15	0
222	KANADA	LIGHTWATER LONG/SHORT CLASS A	-18,0887372	3,25	0	690	CAYMAN ADALARI	HIGHLAND ARGENTINA REGIONAL OPPTY LP A	- 3,441003964	2,15	0
223	KANADA	NINEPOINT ENHANCED LONG SHORT EQUITY LP SERIES A	- 1,539039039	3,25	0	691	CAYMAN ADALARI	HIGHLAND ARGENTINA REGIONAL OPPTY LP B	- 3,440764185	2,15	0
224	KANADA	NINEPOINT ENHANCED LONG SHORT EQUITY LP SERIES F	- 1,009723261	3,25	0	692	CAYMAN ADALARI	HIGHLAND ARGENTINA REGIONAL OPPTY LP C	- 3,440764185	2,15	0
225	KANADA	NINEPOINT ENHCD LNG SHT EQTY RSP LP SRS A	-1,70998632	3,25	0	693	CAYMAN ADALARI	HIGHLAND ARGENTINA REGIONAL OPPTY LTD A	- 3,440452627	2,15	0
226	KANADA	NORTHERN RIVERS CONSERVATIVE GROWTH LP	- 40,37881328	3,25	0	694	CAYMAN ADALARI	HIGHLAND ARGENTINA REGIONAL OPPTY LTD B	- 3,440452627	2,15	0

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

227	KANADA	PEREGRINE INVESTMENT MGMT L.P.	0,965772951	3,25	0	695	CAYMAN ADALARI	HIGHLAND ARGENTINA REGIONAL OPPTY LTD C	-	3,440452627	2,15	0
228	KANADA	PICTON MAHONEY GLBL LNG SHT EQTY CL A CAD	-	3,25	0	696	CAYMAN ADALARI	HILDENE OPPORTUNITIES OFFSHORE LTD	12,926	-	2,15	1
229	KANADA	PICTON MAHONEY GLBL LNG SHT EQTY CLS A	-	3,25	0	697	CAYMAN ADALARI	HORIZON GROWTH FUND	-0,71745217	-	2,15	0
230	KANADA	PICTON MAHONEY GLBL LNG SHT EQTY CLS F	-	3,25	0	698	CAYMAN ADALARI	HORIZON MULTI-DISCIPLINARY LTD	-	23,63063428	2,15	0
231	KANADA	PICTON MAHONEY GLBL MRKT NEUTL EQ CLS A	-	3,25	0	699	CAYMAN ADALARI	HORSEMAN EUROPEAN SELECT LTD A EUR	-	4,070742491	2,15	0
232	KANADA	PICTON MAHONEY GLBL MRKT NEUTL EQTY CLS F	-	3,25	0	700	CAYMAN ADALARI	HORSEMAN EUROPEAN SELECT LTD A USD	-	4,663237578	2,15	0
233	KANADA	PICTON MAHONEY LONG SHORT EQUITY CLASS A	-	3,25	0	701	CAYMAN ADALARI	HORSEMAN GLOBAL LTD A EUR	-	9,339372169	2,15	1
234	KANADA	PICTON MAHONEY LONG SHORT EQUITY CLASS F	-	3,25	0	702	CAYMAN ADALARI	HORSEMAN GLOBAL LTD A USD	-	8,095653257	2,15	1
235	KANADA	PICTON MAHONEY MARKET NEUTRAL EQUITY CLASS A	-	3,25	1	703	CAYMAN ADALARI	HORSEMAN GLOBAL LTD B EUR	-	9,090432228	2,15	1
236	KANADA	PICTON MAHONEY MARKET NEUTRAL EQUITY CLASS F	-	3,25	1	704	CAYMAN ADALARI	HORSEMAN GLOBAL LTD B USD	-	7,850740256	2,15	1
237	KANADA	POLAR LONG/SHORT (CANADA) SERIES A	-	3,25	1	705	CAYMAN ADALARI	HORZ CRDT OPPTYS OFFSH LTD	-	15,49987587	2,15	0
238	KANADA	POLAR MULTI-STRATEGY (CANADA) SERIES F	-	3,25	0	706	CAYMAN ADALARI	HUDSON BAY INTERNATIONAL LTD	-	14,29335971	2,15	1
239	KANADA	PRIMEVESTFUND A	-	3,25	0	707	CAYMAN ADALARI	I VIM ASIA OPPORTUNITIES	-	-34,2992126	2,15	0
240	KANADA	PURPOSE SELECT EQUITY A	-	3,25	0	708	CAYMAN ADALARI	III RELATIVE VALUE CREDIT LTD SERIES 3	-	-21,8255533	2,15	0
241	KANADA	PURPOSE SELECT EQUITY F	-	3,25	0	709	CAYMAN ADALARI	III RELATIVE VALUE CREDIT STRATEGIES LTD	-	22,43538013	2,15	0
242	KANADA	ROSALIND CAPITAL PARTNERS LP	-	3,25	1	710	CAYMAN ADALARI	III SELECT CREDIT LTD A	-	0,944514821	2,15	0
243	KANADA	ROSSEAU LIMITED PARTNERSHIP	-	3,25	0	711	CAYMAN ADALARI	III SELECT CREDIT LTD B	-	3,680571724	2,15	0
244	KANADA	TERA CAPITAL GLOBAL INNOVATION	-	3,25	0	712	CAYMAN ADALARI	III SELECT CREDIT LTD C	-	0,24947983	2,15	0
245	KANADA	THORNMARK ALPHA CLASS O	-	3,25	0	713	CAYMAN ADALARI	INC PRTRNS ALL SEASONS MACRO FD CLS A-DIS	-	32,27804542	2,15	0
246	KANADA	VENATOR FOUNDERS CLASS A	-	3,25	0	714	CAYMAN ADALARI	INFINITI CHINA OPPORTUNITIES LIMITED	-	26,48026316	2,15	0
247	KANADA	VENATOR INVESTMENT TRUST CLASS A	-	3,25	0	715	CAYMAN ADALARI	INFLECTION POINT INVESTMENTS A USD	-	24,50248756	2,15	0
248	KANADA	VERTEX FUND CLASS A	-	3,25	0	716	CAYMAN ADALARI	INFLECTION POINT INVESTMENTS B EUR	-	25,3392583	2,15	0
249	KANADA	VERTEX FUND CLASS B	-	3,25	0	717	CAYMAN ADALARI	INFLECTION POINT INVESTMENTS C GBP	-	24,94350108	2,15	0
250	KANADA	VERTEX FUND CLASS F	-	3,25	0	718	CAYMAN ADALARI	INNO FUSION ASIA MULTI-STRATEGY	-	30,60978367	2,15	1
251	KANADA	VERTEX MANAGED VALUE PORTFOLIO CLASS A	-	3,25	0	719	CAYMAN ADALARI	INTERAMERICAN FIXED INCOME LTD	-	21,97023388	2,15	0
252	KANADA	VERTEX MANAGED VALUE PORTFOLIO CLASS B	-	3,25	0	720	CAYMAN ADALARI	IPM SYSTEMATIC CURRENCY A USD	-	22,79686665	2,15	1
253	KANADA	VERTEX MANAGED VALUE PORTFOLIO CLASS F	-	3,25	0	721	CAYMAN ADALARI	IPM SYSTEMATIC CURRENCY C USD	-	23,9799388	2,15	1
254	VİRGİNYA ADALARI	ANDROMEDA GLOBAL CREDIT FUND	-	5,0293	0	722	CAYMAN ADALARI	IPM SYSTEMATIC MACRO A USD	-	21,10889509	2,15	1
255	VİRGİNYA ADALARI	ARROWSMITH FUND LIMITED A USD	-	5,0293	0	723	CAYMAN ADALARI	ISAM SYSTEMATIC TREND Q USD	-	45,50307643	2,15	1
256	VİRGİNYA ADALARI	BRIDGEWATER PURE ALPHA STRATEGY 12% VOLATILITY	-	5,0293	0	724	CAYMAN ADALARI	KAIROS FUNDS MULT STRAT CLASS A SERIES E2	-	9,402597403	2,15	0
257	VİRGİNYA ADALARI	BRIDGEWATER PURE ALPHA STRATEGY 18% VOLATILITY	-	5,0293	0	725	CAYMAN ADALARI	KAIROS FUNDS MULTI STRAT CLASS A SER D2	-	9,274310361	2,15	0
258	VİRGİNYA ADALARI	DIAMOND CAPITAL INC	-	5,0293	0	726	CAYMAN ADALARI	KAIROS FUNDS MULTI STRATEGY A D1	-	8,821699714	2,15	0
259	VİRGİNYA ADALARI	ECF VALUE INTERNATIONAL LTD	-	5,0293	0	727	CAYMAN ADALARI	KAISER TRADING FUND 2X SPC B	-	5,934927479	2,15	1
260	VİRGİNYA ADALARI	EN TRUST PERMAL MACRO HOLDINGS LTD S USD	-	5,0293	0	728	CAYMAN ADALARI	KINETICS INC	-	58,68277568	2,15	0
261	VİRGİNYA ADALARI	ENTRUST PERMAL MACRO HOLDINGS LTD D SGD	-	5,0293	0	729	CAYMAN ADALARI	KOMODO A	-	19,56856703	2,15	0
262	VİRGİNYA ADALARI	ENTRUST PERMAL MACRO HOLDINGS LTD D USD	-	5,0293	0	730	CAYMAN ADALARI	KONDOR SPC - A	-	6,509994598	2,15	1
263	VİRGİNYA ADALARI	FORUM GLOBAL OPPORTUNITIES LTD	-	5,0293	1	731	CAYMAN ADALARI	LBN CHINA+ OPPORTUNITY	-	34,89868864	2,15	1
264	VİRGİNYA ADALARI	GAM EMRG.MKTS.USD OPEN	-	5,0293	0	732	CAYMAN ADALARI	LC EQUITY LTD CHF	-	15,26348291	2,15	1
265	VİRGİNYA ADALARI	GAM FUND MAN.LTD.MULTI EMG MKTS.OPEN EUR AC.	-	5,0293	0	733	CAYMAN ADALARI	LEGE ARTIS A EUR	-	4,353974397	2,15	1
266	VİRGİNYA ADALARI	GAM MULTI EMRG.MKTS.OPEN	-	5,0293	0	734	CAYMAN ADALARI	LEGE ARTIS B EUR	-	3,573836256	2,15	1

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

267	VİRGİNYA ADALARI	GAM TRADING II EUR OPEN	2,305609284	5,0293	0	735	CAYMAN ADALARI	LEGE ARTIS C USD	2,832082388	2,15	1
268	VİRGİNYA ADALARI	GAM TRADING II INC CHF OPEN	- 0,803253686	5,0293	0	736	CAYMAN ADALARI	LEGE ARTIS D USD	2,04771994	2,15	0
269	VİRGİNYA ADALARI	GAM TRADING II INC GBP OPEN	3,427289738	5,0293	0	737	CAYMAN ADALARI	LEGE ARTIS G CHF	2,660436048	2,15	1
270	VİRGİNYA ADALARI	GAM TRADING II STRATEGIES USD	0,337589902	5,0293	0	738	CAYMAN ADALARI	LEGE ARTIS H CHF	1,887414671	2,15	0
271	VİRGİNYA ADALARI	GAM TRADING II USD OPEN	0,982245325	5,0293	0	739	CAYMAN ADALARI	LEHMAN BROS./GLG PTNS. EUR.LONG-SHORT H \$	- 4,516092793	2,15	0
272	VİRGİNYA ADALARI	GREYLOCK GLOBAL OPPORTUNITY OFFSHORE LTD	- 33,36624208	5,0293	0	740	CAYMAN ADALARI	LEHMAN BROS.GLG EUR. LONG-SHORT CLASS A NAV	- 3,110242631	2,15	0
273	VİRGİNYA ADALARI	KAWA OFFSHORE FEEDER FUND LTD	24,83605454	5,0293	1	741	CAYMAN ADALARI	LEHMAN GLG EUR.LONGSHORT J ER	- 4,744716772	2,15	0
274	VİRGİNYA ADALARI	KNIGHT ASIA CONTRARIAN	23,66034625	5,0293	1	742	CAYMAN ADALARI	LEHMAN/GLG EUR.LONG-SHORT I	-3,692746	2,15	0
275	VİRGİNYA ADALARI	LIM ASIA ARBITRAGE	- 6,718172657	5,0293	0	743	CAYMAN ADALARI	LGIP FUNDS SPC-VELOCITY SERIES CLASS A USD	13,00957457	2,15	1
276	VİRGİNYA ADALARI	MOAB PARTNERS OFFSHORE LTD	- 6,791605359	5,0293	0	744	CAYMAN ADALARI	LGIP FUNDS SPC-VELOCITY SERIES CLASS C CHF	11,73973144	2,15	1
277	VİRGİNYA ADALARI	OPTIS GLOBAL OPPORTUNITIES FUND LTD B	- 13,23382656	5,0293	0	745	CAYMAN ADALARI	LGIP FUNDS SPC-VELOCITY SERIES CLASS C EUR	13,72781065	2,15	1
278	VİRGİNYA ADALARI	POWER CAPITAL LTD GOLD EDGE	- 18,03135889	5,0293	0	746	CAYMAN ADALARI	LGIP FUNDS SPC-VELOCITY SERIES CLASS C GBP	14,18784476	2,15	1
279	VİRGİNYA ADALARI	POWER CAPITAL LTD MAXIM HIGH YIELD BOND	- 20,97214637	5,0293	0	747	CAYMAN ADALARI	LGIP FUNDS SPC-VELOCITY SERIES CLASS C USD	13,00957457	2,15	1
280	VİRGİNYA ADALARI	QAM GLOBAL EQUITIES FUND – CLASS A	5,026444813	5,0293	0	748	CAYMAN ADALARI	LGT CROWN MANAGED FUTURES SP S1 USD	10,51255528	2,15	1
281	VİRGİNYA ADALARI	SANDLER OFFSHORE INC	- 0,373365238	5,0293	0	749	CAYMAN ADALARI	LGT CROWN MANAGED FUTURES SP S10 CHF	9,163231942	2,15	1
282	VİRGİNYA ADALARI	STRATUS FD LTD C USD 1 . 5X LEV (STRATUS ENH LEV)	16,4423535	5,0293	1	750	CAYMAN ADALARI	LGT CROWN MANAGED FUTURES SP S2 EUR	11,39047026	2,15	1
283	VİRGİNYA ADALARI	STRATUS FEEDER LIMITED B (USD STANDARD)	9,11264212	5,0293	1	751	CAYMAN ADALARI	LGT CROWN MANAGED FUTURES SP S4 USD	10,03606517	2,15	1
284	VİRGİNYA ADALARI	STRATUS FEEDER LIMITED D (EUR STANDARD)	10,35983122	5,0293	1	752	CAYMAN ADALARI	LGT CROWN MANAGED FUTURES SP S5 (GOLD)	11,18536372	2,15	1
285	VİRGİNYA ADALARI	STRATUS FD.LTD B USD STRD LEV STRATUS STRD LE	8,874409027	5,0293	1	753	CAYMAN ADALARI	LH ASIAN TRADE FINANCE LTD A	5,206463196	2,15	1
286	VİRGİNYA ADALARI	THAI FOCUSED EQUITY LTD A USD	- 39,26162418	5,0293	0	754	CAYMAN ADALARI	LIGHTHOUSE GLOBAL LONG/SHORT LTD	- 6,039670927	2,15	0
287	VİRGİNYA ADALARI	THAI FOCUSED EQUITY LTD C USD	- 39,26162418	5,0293	0	755	CAYMAN ADALARI	LIM ADVISORS HONG KONG JAPAN \$	- 0,016015375	2,15	0
288	VİRGİNYA ADALARI	THE TAIL WIND FUND LTD	- 22,96052405	5,0293	0	756	CAYMAN ADALARI	LIM ADVISORS HONG KONG JAPAN FUND	- 0,788120116	2,15	0
289	VİRGİNYA ADALARI	TROCADERO CAP.HDG.A EUR	- 16,86428571	5,0293	0	757	CAYMAN ADALARI	M&G EPISODE INC A USD	- 21,49273351	2,15	0
290	VİRGİNYA ADALARI	TROCADERO CAP.HDG.B \$	- 16,98099198	5,0293	0	758	CAYMAN ADALARI	M&G EPISODE INC B GBP	- 22,79653421	2,15	0
291	VİRGİNYA ADALARI	WINTON LTD TRANCHE B USD	3,377579576	5,0293	0	759	CAYMAN ADALARI	M&G EPISODE INC C EUR	- 23,28565591	2,15	0
292	MAİRUTUS	ATYANT CAPITAL INDIA I USD	- 58,39823364	5,0293	0	760	CAYMAN ADALARI	M&G EPISODE INC D GBP	- 22,57896305	2,15	0
293	MAİRUTUS	INDIA CAPITAL FUND A2 USD	- 47,60934025	5,0293	0	761	CAYMAN ADALARI	M&G EPISODE LP A USD	- 21,48699971	2,15	0
294	MAİRUTUS	INDIA CAPITAL FUND LIMITED A	- 52,65729266	5,0293	0	762	CAYMAN ADALARI	MAGA SMALLER COMPANIES FUND LIMITED A EUR	8,268642672	2,15	1
295	MAİRUTUS	INDIA CAPITAL FUND LIMITED A1	- 52,43268054	5,0293	0	763	CAYMAN ADALARI	MAGA SMALLER COMPANIES FUND LIMITED A USD	7,217555289	2,15	1
296	MAİRUTUS	INDIA CAPITAL FUND LTD. A4	- 47,58900406	5,0293	0	764	CAYMAN ADALARI	MAN GLG GLBL CRDT MULT STRGY DLF Y EUR RES	- 47,98189779	2,15	0
297	MAİRUTUS	INDIA MAX GROWTH ACC	- 35,39823009	5,0293	0	765	CAYMAN ADALARI	MAN GLG GLBL CRDT MULT STRGY DNF EUR RES	- 48,53104032	2,15	0
298	ABD	ABRAHAM TRADING COMPOSITE	7,196652257	2,15	1	766	CAYMAN ADALARI	MAN GLG GLBL CRDT MULT STRGY DNF USD RES	- 46,28501113	2,15	0
299	ABD	ACCESS TURKEY OPPORTUNITIES LLC	- 42,17956114	2,15	0	767	CAYMAN ADALARI	MAN GLG GLBL CRDT MULT STRGY IL XX USD RES	- 44,84680667	2,15	0
300	ABD	ACCRETIVE CAPITAL PARTNERS LLC	- 25,64563536	2,15	0	768	CAYMAN ADALARI	MAN GLG GLBL CRDT MULT STRGY ILF EUR RES	- 47,59203104	2,15	0
301	ABD	ACCUMULUS FUND LP	- 11,84980182	2,15	0	769	CAYMAN ADALARI	MAN GLG GLBL CRDT MULT STRGY ILF USD RES	- 45,13739769	2,15	0
302	ABD	AD GREATER CHINA ALPHA FUND USD	- 7,592202968	2,15	0	770	CAYMAN ADALARI	MAN GLG GLBL CRDT MULT STRGY INF EUR RES	- 47,97796272	2,15	0
303	ABD	AIS BALANCED LP	- 7,315648487	2,15	0	771	CAYMAN ADALARI	MAN GLG GLBL CRDT MULT STRGY INF JPY RES	- 44,75728155	2,15	0

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

304	ABD	AIS FUTURES (3X 6X) LP	- 69,10552761	2,15	0	772	CAYMAN ADALARI	MAN GLG GLBL CRDT MULT STRGY INF USD RES	- 45,71236031	2,15	0
305	ABD	AIS FUTURES II (2X 4X) LP	- 62,64347844	2,15	0	773	CAYMAN ADALARI	MAN GLG GLBL CRDT MULT STRGY INF USD RES	- 45,71458954	2,15	0
306	ABD	AIS GOLD LP	- 62,92861866	2,15	0	774	CAYMAN ADALARI	MARCO POLO PURE CHINA	- 29,68841389	2,15	0
307	ABD	ALEE CAPITAL SIROCCO II FUND LLC	- 10,53876387	2,15	0	775	CAYMAN ADALARI	MESIROW FINL ASIAN MARKETS CURR ALP STRAT	4,625940682	2,15	1
308	ABD	ALPHA ONE SATORI LP	- 9,462231771	2,15	0	776	CAYMAN ADALARI	MESIROW FINL EXTENDED MARKETS CU ALP STRAT	5,945698995	2,15	1
309	ABD	ALPHA QUEST ORIGINAL PROGRAM (AQO)	16,56158457	2,15	1	777	CAYMAN ADALARI	METAGE GLOBAL STRATEGIES SERIES I	- 37,98654912	2,15	0
310	ABD	ALTEGRIS WINTON FUTURES LP A	2,067131517	2,15	0	778	CAYMAN ADALARI	MFO DIVERSIFIED A USD	-15,2157503	2,15	0
311	ABD	ALTEGRIS WINTON FUTURES LP B	3,962050548	2,15	1	779	CAYMAN ADALARI	MFO DIVERSIFIED B EUR	- 16,43584131	2,15	0
312	ABD	ANTARES EUROPEAN LP	- 22,98385926	2,15	0	780	CAYMAN ADALARI	MGH INVESTMENT FUND LIMITED	- 22,55936675	2,15	0
313	ABD	ARBITER PARTNERS LP C	- 19,16308158	2,15	0	781	CAYMAN ADALARI	MILLBURN COMMODITY LTD	7,301411602	2,15	1
314	ABD	ARDSLEY PARTNERS RENEWABLE ENERGY LP	- 40,83022957	2,15	0	782	CAYMAN ADALARI	MILLBURN MULTI-MARKETS LTD	11,06483912	2,15	1
315	ABD	ARISTEA PARTNERS LP A USD	- 10,03940063	2,15	0	783	CAYMAN ADALARI	MKP OPPORTUNITY OFFSHORE LTD	15,05410822	2,15	1
316	ABD	ARTEAGA GLOBAL PARTNERS LP	- 16,37584367	2,15	0	784	CAYMAN ADALARI	MLM MACRO-PEAK PARTNERS OFFSHORE LTD	8,668085206	2,15	1
317	ABD	ASA TAX ADVANTAGED RELATIVE VALUE LP	- 26,71915553	2,15	0	785	CAYMAN ADALARI	MMCAP INC	- 12,14370426	2,15	0
318	ABD	BARINGTON COMPANIES EQUITY PARTNERS LP	- 30,39177771	2,15	0	786	CAYMAN ADALARI	MOLINERO GLOBAL MARKETS PROGRAM	8,577383052	2,15	1
319	ABD	BARRINGTON OPPORTUNITY LP	- 31,30640454	2,15	0	787	CAYMAN ADALARI	NORTH MAXQ MACRO LTD A USD	- 3,602265853	2,15	0
320	ABD	BAY CITY LONG-SHORT CREDIT FUND LP	- 7,731286473	2,15	0	788	CAYMAN ADALARI	NORTH OF SOUTH EMERGING MARKETS A USD	- 44,69245531	2,15	0
321	ABD	BAY II RESOURCE PARTNERS LP	- 19,10364922	2,15	0	789	CAYMAN ADALARI	NORTH OF SOUTH EMERGING MARKETS B USD	- 44,77803301	2,15	0
322	ABD	BAY RESOURCE PARTNERS LP	- 25,28076483	2,15	0	790	CAYMAN ADALARI	NORTHGLEN AGGRESSIVE SP	- 7,046182595	2,15	0
323	ABD	BCM PARTNERS FUND LP	- 0,699571954	2,15	0	791	CAYMAN ADALARI	NORTHWEST FUND LIMITED T USD	- 6,612117941	2,15	0
324	ABD	BLISS FUND LP	- 3,291577953	2,15	0	792	CAYMAN ADALARI	NORTHWEST WARRANT USD	- 58,29986401	2,15	0
325	ABD	BLUE ROCK CAPITAL LP	- 2,899517737	2,15	0	793	CAYMAN ADALARI	NPJ GLOBAL OPPORTUNITIES	- 22,51527822	2,15	0
326	ABD	BRAVURA 99 LP	- 9,083795428	2,15	0	794	CAYMAN ADALARI	NTASIAN DISCOVERY A USD	- 45,05006346	2,15	0
327	ABD	BRIGHTLINE CAPITAL PARTNERS LP	- 20,34345775	2,15	0	795	CAYMAN ADALARI	OBSERVATORY CREDIT MARKETS A1 USD	21,72590236	2,15	1
328	ABD	BROOKFIELD WELLS STREET GLOBAL PARTNERS LP	- 15,67836943	2,15	0	796	CAYMAN ADALARI	OCEANWIDE CHINA FOCUS SEGREGATED PORTFOLIO A	- 10,39046732	2,15	0
329	ABD	BULWARK CAPITAL PARTNERS LP	-5	2,15	0	797	CAYMAN ADALARI	OCEANWIDE CHINA FOCUS SEGREGATED PORTFOLIO B	- 10,16705821	2,15	0
330	ABD	CAMDEN YIELD STRATEGIES II LP	- 9,328930894	2,15	0	798	CAYMAN ADALARI	OCEANWIDE CHINA FOCUS SEGREGATED PORTFOLIO D	-10,28	2,15	0
331	ABD	CAMPBELL GLBL DVSFD LG PFOLIO	- 2,675018368	2,15	0	799	CAYMAN ADALARI	ODEY ASST.MAN.OEI MAC INC GBP	31,15885056	2,15	1
332	ABD	CAMPBELL MANAGED FUTURES	0,84463895	2,15	0	800	CAYMAN ADALARI	ODEY EUROPEAN INC CLASS B GBP SHS	28,92501311	2,15	1
333	ABD	CAMPBELL MANAGED FUTURES OFFSHORE A USD	0,641466244	2,15	0	801	CAYMAN ADALARI	ODEY EUR.INC.	28,4695611	2,15	1
334	ABD	CAMPBELL TRUST B USD	- 2,627481151	2,15	0	802	CAYMAN ADALARI	ODEY EUROPEAN INCOME USD	28,36052836	2,15	1
335	ABD	CARITAS ROYALTY FUND LLC	5,30268285	2,15	1	803	CAYMAN ADALARI	OEI MAC INC	30,48695007	2,15	1
336	ABD	CAYMUS ENERGY LP	9,219631571	2,15	1	804	CAYMAN ADALARI	OEI MAC INC A USD	30,50987249	2,15	1
337	ABD	CDK PARTNERS LP	- 51,56972584	2,15	0	805	CAYMAN ADALARI	OEI MAC INC GBP	31,1404515	2,15	1
338	ABD	CHESAPEAKE DIVERSIFIED PROGRAM	- 1,300967707	2,15	0	806	CAYMAN ADALARI	OPTIMA PARTNERS FOCUS A UNRESTRICTED	- 21,28623188	2,15	0
339	ABD	CHILTON FLAGSHIP STRATEGY	- 24,03589416	2,15	0	807	CAYMAN ADALARI	OPTIMA PARTNERS GLOBAL	- 21,17834395	2,15	0
340	ABD	CLAYTON CAPITAL APPRECIATION FUND LP	- 2,834664532	2,15	0	808	CAYMAN ADALARI	ORTUS AGGRESSIVE FUND	- 54,30295283	2,15	0
341	ABD	CONCISE SHORT-TERM HIGH YIELD ONSHORE FD LLC	- 81,07427858	2,15	0	809	CAYMAN ADALARI	OWL CREEK OVERSEAS LTD	- 12,67692728	2,15	0
342	ABD	CONNECTIVE CAPITAL EMERGING ENERGY QP LP	-29,4629043	2,15	0	810	CAYMAN ADALARI	PAN AGORA DVSFD RISK MULT ASST STRGY	- 17,89065476	2,15	0
343	ABD	CONNECTIVE CAPITAL I QP LP	- 4,065882353	2,15	0	811	CAYMAN ADALARI	PANGOLIN ASIA	- 13,51035513	2,15	0

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

344	ABD	CONTRARIAN CAPITAL I LP	-18,5653545	2,15	0	812	CAYMAN ADALARI	PEDDER STREET ASIA ABSOLUTE RETURN	-	19,64579901	2,15	0
345	ABD	CONTRARIAN CAPITAL SENIOR SECURED LP	-	2,15	0	813	CAYMAN ADALARI	PEGASO US CLASS A SRE	-	8,945094832	2,15	0
346	ABD	CONTRARIAN CAPITAL TRADE CLAIMS LP	-	2,15	0	814	CAYMAN ADALARI	PENJING ASIA A USD	-	10,48394455	2,15	0
347	ABD	CONTRARIAN EMERGING MARKETS LP	-	2,15	0	815	CAYMAN ADALARI	PENJING ASIA B USD	-	10,93201225	2,15	0
348	ABD	COURAGE SPECIAL SITUATIONS LP B	-	2,15	0	816	CAYMAN ADALARI	PENJING ASIA MARKET INDEPENDENT A	-	2,197995085	2,15	0
349	ABD	CRAWFORD LAKE ONSHORE PARTNERS LP	21,19358133	2,15	1	817	CAYMAN ADALARI	PENJING ASIA MARKET INDEPENDENT B	-	-2,7034248	2,15	0
350	ABD	CRESCAT GLOBAL MACRO LP	-	2,15	0	818	CAYMAN ADALARI	PEREGRINE CAPITAL HI GRO OFFSH PFOLIO	-	19,48395009	2,15	0
351	ABD	CRESCAT LARGE CAP COMPOSITE	-	2,15	0	819	CAYMAN ADALARI	PERSISTENT EDGE ASIA PARTNERS LTD	5,051870375		2,15	1
352	ABD	CRESCAT LONG/SHORT LP	-14,591583	2,15	0	820	CAYMAN ADALARI	PHALANX JPN AUSTRALASIA MULT-STRGY LTD	56,39256317		2,15	1
353	ABD	CROSSLINK EMERGING GROWTH STRATEGY	-	2,15	0	821	CAYMAN ADALARI	PHARO MACRO FUND LTD.	7,324773454		2,15	1
354	ABD	CROSSLINK PARTNERS LP	-	2,15	0	822	CAYMAN ADALARI	PHARO TRADING LTD	13,19557243		2,15	1
355	ABD	DALTON ASIA	-	2,15	0	823	CAYMAN ADALARI	PI SPC	19,33118093		2,15	1
356	ABD	DAVIS STRATEGIC GROWTH LP	4,661640761	2,15	1	824	CAYMAN ADALARI	PINPOINT CHINA FUND A	-	12,13882035	2,15	0
357	ABD	DEER PARK ROAD STS MASTER LP I USD	19,7087	2,15	1	825	CAYMAN ADALARI	PINPOINT MULTI-STRATEGY	0,140726147		2,15	0
358	ABD	DGHM ENHANCED VALUE LP	-	2,15	0	826	CAYMAN ADALARI	PIPA GLOBAL EQUITIES FUND LTD A	-	1,584847313	2,15	0
359	ABD	DIAMOND A PARTNERS LP	-65,2589214	2,15	0	827	CAYMAN ADALARI	POLAR CAPITAL EUROPEAN FORAGER AX EUR	-	11,31891206	2,15	0
360	ABD	DIAMOND HILL INVESTMENT PARTNERS LP	-	2,15	0	828	CAYMAN ADALARI	POLAR CAPITAL EUROPEAN FORAGER BX USD	-	11,93235797	2,15	0
361	ABD	DOUBLE EAGLE CAP ACE LP OPP LEGACY	17,16649877	2,15	1	829	CAYMAN ADALARI	POLUNIN CAPITAL PARTNERS EMERGING MARKETS ACTIVE	-	34,90665727	2,15	0
362	ABD	DOUBLE EAGLE CAPITAL ACE LP A USD	-	2,15	0	830	CAYMAN ADALARI	PSAM REBOUND LTD	-	27,97866486	2,15	0
363	ABD	DRURY DIVERSIFIED LP	59,19953106	2,15	1	831	CAYMAN ADALARI	PSAM WORLD ARB LTD	-	18,30213925	2,15	0
364	ABD	DRURY DIVERSIFIED TREND FOLLOWING PROGRAM	60,60061008	2,15	1	832	CAYMAN ADALARI	PURE HEART VALUE INVESTMENT FUND	6,845867311		2,15	1
365	ABD	DUNLAP CAPITAL PARTNERS LP	-	2,15	0	833	CAYMAN ADALARI	QUADRIGA SUPERFUND	19,48275862		2,15	1
366	ABD	DUNN CAPITAL WMA.PROGRAM	11,56455142	2,15	1	834	CAYMAN ADALARI	QUANTEDGE GLOBAL	-	33,51214003	2,15	0
367	ABD	EAGLE GROWTH PARTNERS I LP	-	2,15	0	835	CAYMAN ADALARI	QUANTICA MANAGED FUTURES	6,142916841		2,15	1
368	ABD	ECF VALUE II LP	-	2,15	0	836	CAYMAN ADALARI	QUANTITATIVE GLOBAL 1X LTD	18,1074858		2,15	1
369	ABD	ECF VALUE LP	-	2,15	0	837	CAYMAN ADALARI	QUANTITATIVE GLOBAL 3X LTD	60,12305889		2,15	1
370	ABD	ECKHARDT EVOLUTION STRATEGIES	-	2,15	0	838	CAYMAN ADALARI	QUANTITATIVE TACTICAL AGGRESSIVE LTD	58,778		2,15	1
371	ABD	ECKHARDT EVOLUTION STRATEGIES 1.2X	-	2,15	0	839	CAYMAN ADALARI	RHICON STRATEGIC-CURRENCY PROGRAM	6,14917167		2,15	1
372	ABD	ECKHARDT FUTURES LP	-	2,15	0	840	CAYMAN ADALARI	ROY G NIEDERHOFFER DIVERSIFIED LTD A	31,86560368		2,15	1
373	ABD	ECLIPSE GLOBAL MONETARY PROGRAM	4,151952809	2,15	1	841	CAYMAN ADALARI	ROY G NIEDERHOFFER OPTIMAL ALPHA PROGRAM	20,90752366		2,15	1
374	ABD	ELCO FUND LP	-	2,15	0	842	CAYMAN ADALARI	SABRE STYLE ARBITRAGE GBP	10,94774888		2,15	1
375	ABD	ELIZABETH PARK CAPITAL I LP	38,06299576	2,15	1	843	CAYMAN ADALARI	SANDBOURNE A GBP	14,70248687		2,15	1
376	ABD	EMC CLASSIC PROGRAM	11,41831079	2,15	1	844	CAYMAN ADALARI	SANDLER PLUS OFFSHORE LTD	-	2,326869806	2,15	0
377	ABD	EVE SYSTEMATIC GLOBAL OPPORTUNITIES PROGRAM	-	2,15	0	845	CAYMAN ADALARI	SCIPION AFRICAN OPPORTUNITIES SPC A USD	8,733052828		2,15	1
378	ABD	EVE SYSTEMATIC SPREAD TRADING PROGRAM	66,96791576	2,15	1	846	CAYMAN ADALARI	SCOTT'S COVE SPECIAL CREDITS OFFSHORE I LTD	10,88244681		2,15	1
379	ABD	EVERGLADES VALUE FUND	-	2,15	0	847	CAYMAN ADALARI	SECURIS I FUND	10,25263313		2,15	1
380	ABD	EWORLD TECHNOLOGY LP DEAD - Liquidated	-	2,15	0	848	CAYMAN ADALARI	SENVEST MASTER FUND LP	-	46,5830336	2,15	0
381	ABD	FALCON POINT LONG/SHORT	-	2,15	0	849	CAYMAN ADALARI	SFP VALUE REALIZATION LTD A USD	-	31,88832607	2,15	0
382	ABD	FALCON POINT LONG/SHORT QUALIFIED	-	2,15	0	850	CAYMAN ADALARI	SIBILLA CAPITAL GLOBAL	0,995341524		2,15	0

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

383	ABD	FALCON POINT LONG/SHORT TAX EXEMPT	- 9,167958185	2,15	0	851	CAYMAN ADALARI	SIERRA EUROPE OFFSHORE LTD A USD	3,607214429	2,15	1
384	ABD	FINANCIAL STOCKS LIMITED PARTNERSHIP	-7,19692513	2,15	0	852	CAYMAN ADALARI	SIERRA EUROPE OFFSHORE LTD B EUR	4,722324352	2,15	1
385	ABD	FJ CAPITAL LONG SHORT EQUITY LLC	- 13,51168069	2,15	0	853	CAYMAN ADALARI	SIMPLEX VALUE UP TRUST	- 7,920876862	2,15	0
386	ABD	FORT GLOBAL CONTRARIAN LP	-1,98233676	2,15	0	854	CAYMAN ADALARI	SIVIK HEALTHCARE OFFSHORE LTD	- 17,84654361	2,15	0
387	ABD	FORT GLOBAL DIVERSIFIED LP	5,64235388	2,15	1	855	CAYMAN ADALARI	SKY BRIDGE LEGION STRATEGIES LTD SERIES ID	- 7,133862253	2,15	0
388	ABD	FOXHILL OPPORTUNITY LP	- 34,77206047	2,15	0	856	CAYMAN ADALARI	SKY BRIDGE LEGION STRATS LTD SRS Q-1	- 7,509341033	2,15	0
389	ABD	FRONTAURA GLOBAL FRONTIER LLC	- 27,24485243	2,15	0	857	CAYMAN ADALARI	SLOANE RBS.GLOBAL EMRG.G	- 23,05354657	2,15	0
390	ABD	FUTURES PORTFOLIO FUND LP (B UNITS)	16,89836724	2,15	1	858	CAYMAN ADALARI	SLOANE RBS.INTL.NAV	- 33,44980983	2,15	0
391	ABD	GABELLI ASSOCIATES LP	0,19244778	2,15	0	859	CAYMAN ADALARI	SLOANE RBS.JAP.H NAV	- 32,55754036	2,15	0
392	ABD	GABELLI INTERMEDIATE CREDIT LP	- 6,599610249	2,15	0	860	CAYMAN ADALARI	SPECTRA SPC-POWER A	13,33333333	2,15	1
393	ABD	GABELLI PERFORMANCE PARTNERS LP	- 8,977149046	2,15	0	861	CAYMAN ADALARI	SPRINGS CHINA OPPORTUNITIES	11,34812287	2,15	1
394	ABD	GAMCO MEDICAL OPPORTUNITIES LP	10,31950825	2,15	1	862	CAYMAN ADALARI	TCA GLOBAL CREDIT MASTER LP	18,37529795	2,15	1
395	ABD	GAME CREEK FUND LP	17,6496	2,15	1	863	CAYMAN ADALARI	TESSERA OFFSHORE LTD	- 7,510868647	2,15	0
396	ABD	GARGOYLE HEDGED VALUE (QF) LP	-23,425543	2,15	0	864	CAYMAN ADALARI	THE ADELPHI EUROPE A EUR	- 10,78678679	2,15	0
397	ABD	GLAZER CAPITAL MANAGEMENT LP	9,105813233	2,15	1	865	CAYMAN ADALARI	THE ADELPHI EUROPE A USD	-11,3442563	2,15	0
398	ABD	GOLDMAN NAVIGATOR FUND LP	7,992127971	2,15	1	866	CAYMAN ADALARI	THE CASSIOPEIA FUND C EUR	13,63371367	2,15	1
399	ABD	GOOD HILL PARTNERS LP	- 21,40218425	2,15	0	867	CAYMAN ADALARI	THE LION LIMITED	- 21,31410256	2,15	0
400	ABD	GRAND SLAM CAPITAL PARTNERS LP	- 14,49104569	2,15	0	868	CAYMAN ADALARI	THE MERCHANT COMMODITY	18,73505617	2,15	1
401	ABD	GRANITE POINT CAPITAL LP	0,884467417	2,15	0	869	CAYMAN ADALARI	TITAN GLOBAL EQUITY OFFSHORE LTD C USD	- 8,223366592	2,15	0
402	ABD	GREYLOCK GLOBAL OPPORTUNITY LP	- 28,45289978	2,15	0	870	CAYMAN ADALARI	TITAN MASTERS INTERNATIONAL LTD M USD	- 10,42032305	2,15	0
403	ABD	G10 ROSSEAU SPECIAL SITUATIONS (US) LP	- 32,35654473	2,15	0	871	CAYMAN ADALARI	TON POH A USD	-41,9688676	2,15	0
404	ABD	HAIDAR JUPITER LLC	- 2,171373393	2,15	0	872	CAYMAN ADALARI	TRAFALGAR TRADING INC INSTITUTIONAL A3 USD	4,8241031	2,15	1
405	ABD	HAIDAR JUPITER MASTER FUND	- 2,438450482	2,15	0	873	CAYMAN ADALARI	TRAFALGAR TRADING INC INSTITUTIONAL B3 EUR	5,241789968	2,15	1
406	ABD	HANGAR 4 PARTNERS EAGLE I LP	- 15,97414597	2,15	0	874	CAYMAN ADALARI	TRAFALGAR TRADING INC INSTITUTIONAL C3 GBP	6,387827656	2,15	1
407	ABD	HARTWELL CAPITAL PARTNERS LP	-43,9058883	2,15	0	875	CAYMAN ADALARI	TREMBLANT CONCENTRATED LTD	- 37,96343389	2,15	0
408	ABD	HARTZELL LONG/SHORT LLC	83,84490728	2,15	1	876	CAYMAN ADALARI	TRF MASTER (CAYMAN) LP	- 9,730146899	2,15	0
409	ABD	HARVEST AGRICULTURE SELECT LP	7,397527144	2,15	1	877	CAYMAN ADALARI	TRINOVA DYNAMIC BOND LTD USD	0,971316279	2,15	0
410	ABD	HARVEST CAPITAL ENHANCED LP	0,159108682	2,15	0	878	CAYMAN ADALARI	TRISTAN OFFSHORE LTD	- 49,05120864	2,15	0
411	ABD	HARVEST CAPITAL LP	0,207304276	2,15	0	879	CAYMAN ADALARI	TROPHY USD	- 63,42257063	2,15	0
412	ABD	HARVEST SMALL CAP OFFSHORE LTD	16,5244538	2,15	1	880	CAYMAN ADALARI	TT MID-CAP EUROPE LONG/SHORT LTD A EUR	8,153291006	2,15	1
413	ABD	HARVEST SMALL CAP PARTNERS LP	16,5244538	2,15	1	881	CAYMAN ADALARI	TT MID-CAP EUROPE LONG/SHORT LTD B USD	6,102526915	2,15	1
414	ABD	HATTERAS CORE ALTERNATIVES INST LP	- 21,54731365	2,15	0	882	CAYMAN ADALARI	TULIP TREND LTD A EUR	36,51154145	2,15	1
415	ABD	HATTERAS CORE ALTERNATIVES LP	- 22,09779035	2,15	0	883	CAYMAN ADALARI	TULIP TREND LTD B EUR	30,24787382	2,15	1
416	ABD	HATTERAS CORE ALTERNATIVES TEI INST LP	-21,6766952	2,15	0	884	CAYMAN ADALARI	TULIP TREND LTD C USD	33,62114165	2,15	1
417	ABD	HATTERAS CORE ALTERNATIVES TEI LP	- 22,18895522	2,15	0	885	CAYMAN ADALARI	TULIP TREND LTD D USD	27,58079174	2,15	1
418	ABD	HAVENS PARTNERS ENHANCED LP	- 1,872862559	2,15	0	886	CAYMAN ADALARI	TULIP TREND LTD E JPY	32,41780034	2,15	1
419	ABD	HAVENS PARTNERS LP	0,759077724	2,15	0	887	CAYMAN ADALARI	TULIP TREND LTD F JPY	31,32855465	2,15	1
420	ABD	HERBST CAPITAL MANAGEMENT LLC	- 64,70884827	2,15	0	888	CAYMAN ADALARI	TULIP TREND LTD G CHF	33,80138232	2,15	1
421	ABD	HILDENE OPPORTUNITIES LP	12,9255	2,15	1	889	CAYMAN ADALARI	TULIP TREND LTD H CHF	28,24177105	2,15	1



## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

422	ABD	HONG KONG PARTNERS LP	- 45,45732451	2,15	0	890	CAYMAN ADALARI	TULIP TREND LTD I GBP	36,81210984	2,15	1
423	ABD	HORIZON CREDIT OPPORTUNITIES LP	- 15,02749469	2,15	0	891	CAYMAN ADALARI	TULIP TREND LTD J GBP	30,78322768	2,15	1
424	ABD	HORIZON KINETICS EQUITY OPPORTUNITIES LP	-43,7292282	2,15	0	892	CAYMAN ADALARI	TWIN OFFSHORE LTD	17,19378598	2,15	1
425	ABD	HORIZON MULTI-DISCIPLINARY LP	- 23,54357975	2,15	0	893	CAYMAN ADALARI	UFG RUSSIA SELECT LTD A USD	- 69,87803736	2,15	0
426	ABD	HORSEMAN GLOBAL LP A	8,093061949	2,15	1	894	CAYMAN ADALARI	UG GREATER CHINA MULTI-STRATEGY USD	- 11,79114799	2,15	0
427	ABD	HORSEMAN GLOBAL LP B	7,857557577	2,15	1	895	CAYMAN ADALARI	UG HIDDEN DRAGON SPECIAL OPPORTUNITY USD	- 4,044117647	2,15	0
428	ABD	HUDSON BAY LP	16,9100228	2,15	1	896	CAYMAN ADALARI	UG SPC-ASEAN PLUS THREE SEGREGATED PORTFOLIO	- 9,482930725	2,15	0
429	ABD	III FUND LP SERIES 1	-50,4896516	2,15	0	897	CAYMAN ADALARI	VALUE PARTNERS HEDGE OFFSHORE FEEDER USD	- 3,483309144	2,15	0
430	ABD	III RELATIVE VALUE CREDIT LP SERIES 1	- 22,58254175	2,15	0	898	CAYMAN ADALARI	VANTAGE INV.MANAGERS GLEINV.FD	- 4,198800343	2,15	0
431	ABD	III RELATIVE VALUE CREDIT LP SERIES 2	- 22,58254175	2,15	0	899	CAYMAN ADALARI	VANTAGE PROTECTED PERFORMANCE CAD	-5,34513233	2,15	0
432	ABD	III RELATIVE VALUE CREDIT LP SERIES 3	- 21,83804885	2,15	0	900	CAYMAN ADALARI	VENOR CAPITAL OFFSHORE LTD	- 11,41527898	2,15	0
433	ABD	III RELATIVE VALUE CREDIT STRATEGIES LP	- 22,58538584	2,15	0	901	CAYMAN ADALARI	VIETNAM EMERGING EQUITY FUND LIMITED	- 44,82758621	2,15	0
434	ABD	III SELECT CREDIT LP A	- 1,017030638	2,15	0	902	CAYMAN ADALARI	VISTA MAX KURASHIKI	- 3,661562423	2,15	0
435	ABD	III SELECT CREDIT LP B	- 0,355363868	2,15	0	903	CAYMAN ADALARI	VL CHAMPION LIMITED B USD	2,943450895	2,15	1
436	ABD	III SELECT CREDIT LP C	0,123104961	2,15	0	904	CAYMAN ADALARI	WATERFALL EDEN LTD	-13,5306979	2,15	0
437	ABD	INCA LATIN AMERICAN FUND LP	- 45,47457573	2,15	0	905	CAYMAN ADALARI	WATERFALL VICTORIA LTD	2,943450895	2,15	1
438	ABD	INSIGNIA VINTAGE LP	-26,8988682	2,15	0	906	CAYMAN ADALARI	WCM MERGER FUND LTD	7,90051207	2,15	1
439	ABD	IRIDIAN CHARTER FUND LP	- 33,96007682	2,15	0	907	CAYMAN ADALARI	WEXFORD OFFSHORE CATALYST LIMITED	- 13,52021151	2,15	0
440	ABD	JK ASIAN INVEST LP	- 21,53509357	2,15	0	908	CAYMAN ADALARI	WEXFORD OFFSHORE CREDIT OPPORTUNITIES LIMITED	- 4,607125505	2,15	0
441	ABD	JLP CREDIT OPPORTUNITY CAYMAN LTD	- 28,58887905	2,15	0	909	CAYMAN ADALARI	WEXFORD OFFSHORE SPECTRUM	- 8,524159635	2,15	0
442	ABD	KARMA SELECT LONG-ONLY B	- 50,80350375	2,15	0	910	CAYMAN ADALARI	WHITEFIELD ASIAN OPPORTUNITIES USD	- 36,57593392	2,15	0
443	ABD	KARMA STAR LONG-SHORT A	- 39,95917718	2,15	0	911	CAYMAN ADALARI	WIMMER HORIZON LLP	24,6160342	2,15	1
444	ABD	KAWA ONSHORE FEEDER FUND	24,04455081	2,15	1	912	CAYMAN ADALARI	WINTON EVOLUTION USD TRANCHE F	- 0,044244162	2,15	0
445	ABD	KAZAZIAN CAPITAL LP	- 1,586448788	2,15	0	913	CAYMAN ADALARI	WINTON LTD TRANCHE C EUR	6,293818571	2,15	1
446	ABD	KINETICS INSTITUTIONAL PARTNERS LP	- 55,77580599	2,15	0	914	CAYMAN ADALARI	WINTON LTD TRANCHE E JPY	2,810731339	2,15	1
447	ABD	KINETICS PARTNERS LP	- 54,77441272	2,15	0	915	CAYMAN ADALARI	WORLDWIDE OPPORTUNITY (CAYMAN) LTD A USD	- 9,966884144	2,15	0
448	ABD	LAMPOST BLUE CHIP LP	- 38,72275859	2,15	0	916	CAYMAN ADALARI	WYNNFIELD SMALL CAP VALUE OFFSHORE LTD	- 43,42377083	2,15	0
449	ABD	LANGDON STREET CAPITAL LP	-5,7608914	2,15	0	917	CAYMAN ADALARI	Z EUROPE FUND EURO LTD	- 9,143824027	2,15	0
450	ABD	LEGACY INCOME FUND I LTD	18,83583385	2,15	1	918	CAYMAN ADALARI	Z EUROPE FUND USD LTD	- 7,212073074	2,15	0
451	ABD	LEVERAGED GLOBAL OPPORTUNITY FUND LP	- 3,155217569	2,15	0	919	CAYMAN ADALARI	ZAMBEZI ABSOLUTE RETURN	-45,6843694	2,15	0
452	ABD	LEVITICUS PARTNERS LP	-24,550223	2,15	0	920	CAYMAN ADALARI	1798 FUNDAMENTAL STRATEGIES A USD NON NEW	- 3,274585463	2,15	0
453	ABD	LUCERNE CAPITAL LP	- 27,55911259	2,15	0	921	CAYMAN ADALARI	1798 UK SMALL CAP BEST IDEAS A GBP	-18,5622261	2,15	0
454	ABD	LUMINA PARTNERS LP	-18,6368451	2,15	0	922	CAYMAN ADALARI	1798 UK SMALL CAP BEST IDEAS C USD	- 13,65422397	2,15	0
455	ABD	LUMINUS ENERGY PARTNERS QP LP	- 28,00228321	2,15	0	923	CAYMAN ADALARI	1798 VOLANTIS A USD	6,620861961	2,15	1
456	ABD	M DE GROOTE TOTAL MARKET	- 29,00278101	2,15	0	924	CAYMAN ADALARI	1798 VOLANTIS B EUR	6,953510587	2,15	1
457	ABD	MARATHON PARTNERS LP	- 16,55538545	2,15	0	925	CAYMAN ADALARI	1798 VOLANTIS C GBP	6,589912281	2,15	1
458	ABD	MARCH CAPITAL PARTNERS LP	- 14,56688419	2,15	0	926	CAYMAN ADALARI	1798 VOLANTIS D USD	6,091543304	2,15	1
459	ABD	MARK J WALSH GLOBAL LP	4,393016158	2,15	1	927	CAYMAN ADALARI	1798 VOLANTIS E EUR	6,423982869	2,15	1
460	ABD	MARK LONG ONLY STRATEGY	- 30,87772049	2,15	0	928	CAYMAN ADALARI	1798 VOLANTIS F GBP	6,057797624	2,15	1

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

461	ABD	MARK PARTNERS LP	- 42,04522875	2,15	0	929	CAYMAN ADALARI	36 ONE OFFSH SEGREGATED PFOLIO A USD	22,76	2,15	1
462	ABD	MARLIN FUND LP	- 24,70843229	2,15	0	930	TÜRKİYE	İşportföy Sütas Serbest Yatırım Fonu	9,324023	18,48	0
463	ABD	MENDON CAPITAL COMPOSITE	2,02976979	2,15	0	931	TÜRKİYE	QİNVEST PORTFÖY MUTLAK GETİRİ	9,916033587	18,48	0
464	ABD	MICHAEL J FRISCHMEYER MANAGED ACCOUNT PROGRAM	- 0,908386553	2,15	0	932	TÜRKİYE	GARANTİ PORTFÖY İSTANBUL SERBEST	- 3,824645496	18,48	0
465	ABD	MILLBURN COMMODITY LP	7,358321912	2,15	1	933	TÜRKİYE	OYAK PORTFÖY BİRİNCİ SERBEST FON	- 0,089964014	18,48	0
466	ABD	MILLBURN DIVERSIFIED PROGRAM	9,592671521	2,15	1	934	TÜRKİYE	OYAK YATIRIM A.Ş. PIYASA NÖTR	7,347061176	18,48	0
467	ABD	MILLBURN MULTI-MARKETS TRADING LP	11,06535436	2,15	1	935	TÜRKİYE	YAPI KREDİ PORTFÖY İSTANBUL SERBEST FON	2,339064374	18,48	0

## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSIN ENTROPİ VE TOPİS YÖNTEMLERİYLE DEĞERLENDİRİLMESİ: BİSTŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Onur ÖZEVİN<sup>1</sup>

### Özet

Çalışmanın amacı şirketlerin çevresel, sosyal ve finansal olmak üzere üç boyuttan oluşan sürdürülebilirlik performanslarının değerlendirilmesidir. Bu amaç için dört çevresel, dört sosyal ve dört finansal performans kriteri belirlenmiş ve bu kriterler Entropi yöntemiyle analiz edilerek her bir kriterin önem ağırlıkları hesaplanmıştır. Daha sonra TOPSİS yöntemiyle yapılan analiz sonucu Entropi kriter ağırlıklarına göre şirketlerin performans başarı sıralamaları belirlenmiştir. Çalışma BİST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan 12 şirketin 2017, 2018 ve 2019 yılı verileriyle sınırlıdır. Sonuç olarak sürdürülebilirlik performansında ortalama olarak çevresel kriterlerin yüzde 26, sosyal kriterlerin yüzde 32, finansal kriterlerin ise yüzde 42 etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca şirketlerin sürdürülebilirlik kriterlerine göre başarı sıralamasını oluşturulmuştur. Çalışma sürdürülebilirlik boyutlarının önem ağırlıklarını gösterirken aynı zamanda firmaların hem geçmiş yıllarla hem de diğer firmalarla karşılaştırılmasına imkan sunmaktadır. Çalışma firma performansında sadece finansal kriterlerin değil sosyal ve çevresel kriterlerin de önemli olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Sürdürülebilirlik, Performans ölçümü, Entropi, TOPSİS

## EVALUATION OF SUSTAINABILITY PERFORMANCE BY ENTROPY AND TOPIS METHODS: AN APPLICATION ON BIST COMPANIES

### Abstract

The aim of the study is to evaluate the sustainability performance of companies in three dimensions: environmental, social and financial. For this purpose, four environmental, four social and four financial performance criteria were determined and these criteria were analyzed with the Entropy method and the importance weights of each criterion were calculated. Then, as a result of the analysis made by TOPSIS method, the performance success rankings of the companies were determined according to the entropy criterion weights. The study is limited to 2017, 2018 and 2019 data of 12 companies included in the BIST sustainability index. As a result, it has been determined that environmental criteria are 26 percent, social criteria 32 percent and financial criteria 42 percent effective in sustainability performance. In addition, the success ranking of the companies was established according to the sustainability criteria. While the study shows the importance of sustainability dimensions, it also allows companies to be compared with both previous years and other companies. The study shows that not only financial criteria but also social and environmental criteria are important in firm performance.

**Keywords :** Sustainability, performance measurement, Entropy, TOPSIS

### 1.GİRİŞ

Asırlardır insanlar ihtiyaçlarını karşılamak için önce bireysel olarak sonra firmalar vasıtasıyla doğal kaynakları tüketmektedirler. Bu tüketimin, gelecek nesillere de yetecek şekilde olması için kaynakların en etkin şekilde kullanılması gün geçtikçe daha önemli bir konu haline gelmektedir. Sürdürülebilirlik kavramı son yıllarda hayatın birçok alanında sıkça kullanılan bir kavram haline gelmiştir.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, [onurozevin@ibu.edu.tr](mailto:onurozevin@ibu.edu.tr)

Gilman'a (1992) göre sürdürülebilirlik; toplumun, ekosistemin ana kaynakları tüketmeden belirsiz bir geleceğe dek işlevini sürdürmesidir.

Şirketlerin sürdürülebilirliğe katkıları paydaşlar tarafından da önemsenen ve dolayısıyla şirketin finansal performansını doğrudan etkileyen bir öneme sahiptir. Sürdürülebilirliğin, çevresel, sosyal ve finansal olmak üzere üç boyutu olduğu kabul edilmektedir. Çevresel boyut kaynak kullanımı çevreye verilen etkiyi, sosyal boyut toplum ve çalışanları yapılan katkıyı finansal boyu ise işletmenin sürekliliğini kapsamında konuları içermektedir.

Literatürde son yıllarda yapılmış benzer çalışmalar şöyle sıralanabilir; Yıldırım vd. (2018) kurumsal yönetim ile finansal performans arasındaki ilişkiyi Entropi ve TOPSİS yöntemi kullanarak analiz etmişlerdir. Entropi ve TOPSİS yönteminin kullanıldığı diğer bir araştırma Öztel vd.(2018) tarafından yapılmış, kurumsal sürdürülebilirlik performansın ölçümü amaçlanmıştır. Benzer bir çalışmada Çokmutlu ve Kılıç (2020) sürdürülebilirlik performansı ile finansal performansı karşılaştırmışlardır.

Türkiye'de 2019 itibarıyla 50'ye yakın şirketin sürdürülebilirlik raporu yayınlanmasına rağmen, raporların içeriği tam olarak karşılaştırılabilir değildir. Verilerin kısıtlılığı nedeniyle çalışma 12 şirket üzerinden 12 sürdürülebilirlik kriterinin araştırmaya dahil edecek şekilde 2017-2018 ve 2019 yılları ile sınırlandırılmıştır.

Çalışmanın literatüre katkısı ve özgünlüğü için şu noktalar vurgulanabilir: Öncelikle çalışma sürdürülebilirlik performansını etkileyen boyutların önem ağırlıklarının hesaplanması açısından önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. BİST şirketlerinin sürdürülebilirlik performansına ilişkin, son üç yıllık bir zaman serisi kapsamında güncel veriler üzerinden ampirik sonuçlar sunmaktadır. Diğer yandan şirketlerin sürdürülebilirlik performanslarına göre başarı sıralamasına tabi tutmaktadır. Çalışma sürdürülebilirlik boyutlarının önem ağırlıklarını gösterirken aynı zamanda firmaların hem geçmiş yıllarla hem de diğer firmalarla karşılaştırılmasına imkan sunmaktadır. Bu yöntem ve sonuçlar sürdürülebilirlik performansında etkili olan kriterlerin belirlenmesi açısından şirketlere ve profesyonellere yol gösterici olabilecektir.

## 2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Sürdürülebilirliğe ilişkin ilk tartışmalar Malthus ve Jevons gibi kimi 18. Ve 19. Yüzyıl iktisatçılarına kadar götürülebilse de "sürdürülebilir kalkınma" kavramının doğuşu 20. Yüzyılda çevreye ilişkin kaygıların ortaya çıkışı ile beraber olmuştur (Yeni,2014;183). Pearce vd. (1990) göre sürdürülebilirlik, gelecekteki hiçbir kuşağın günümüzdeki kuşaktan daha kötü durumda olmaması yani zaman içinde toplum refahının azalmasına engel olunmasıdır. Farklı alanlarda kullanılan sürdürülebilirlik kavramının temel özelliği, insan geleceğini konu alması ve kullanıldığı alanın kaynaklarının korunmasını içermesidir. Bu açıdan bakıldığında; iktisat, sosyal adalet, çevre bilimi ve yönetimi, işletme yönetimi, politika ve hukuku birleştiren bir kavram olarak görülmektedir(Tıraş,2012;59). Bu bileşenler aynı sitemde iç içe geçmiş durumdadır. Ekonomi toplumun ihtiyaçlarını sağlar, çevre ise hem topluma hem

de ekonomiye kaynak sunar. Şirketler, toplumun ihtiyaçlarını karşılamasına yardımcı olan mal ve hizmetler üretmek için ekonomik, çevresel ve sosyal kaynakları kullanırlar. Dolayısıyla sürdürülebilirlik kavramını oluşturan üç bileşen öne çıkmaktadır; ekonomi, çevre ve toplum. Şirketleri aynı zamanda sürdürülebilir kalkınmanın itici gücü ve yükü haline getiren bu basit ilişkidir.

### 3.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik

Bir kurumun, paydaşlarının ihtiyaçlarını, gelecekteki paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılayabilme olanağını tehlikeye atmadan sağlanan kalkınma” olarak tanımlanan kurumsal sürdürülebilirlik en yalın anlatımıyla; sürdürülebilir kalkınma kavramının organizasyon düzeyine indirgenmesi olarak ifade edilebilir(Turhan vd.,2018;20).Sürdürülebilir kalkınmanın çevresel standartların, sosyal bütünlüğün ve ekonomik refah düzeyinin nesiller boyu sağlanabilmesine katkı sunacağı beklenebilir.

Şirket ekonominin bir ögesidir ve ekonomi de toplumun bir ögesidir. Dolayısıyla şirketler, toplumun ve dünyanın bir bütün olarak sürdürülebilirliğine pozitif veya negatif etkiye bulunurlar(Diesendorf,1999:5). Çevre bu sistemin her iki tarafından da ihtiyaç duyulan önemli bir faktördür(Turhan vd. 2018;21).BIST Sürdürülebilirlik rehberinde şirketlerin performans değerlendirmesinin sadece finansal performansları dikkate alınarak yapılması, yalnızca dikiz aynasına bakarak araba kullanmaya benzetilmektedir (Şirketler için Sürdürülebilirlik Rehberi, 2014;2)

Kurumsal Sürdürülebilirlik, şirketlerde uzun vadeli değer yaratmak amacıyla, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleri benimsenerek şirket idaresine uyarlanması ve bu konulardan kaynaklanabilecek risklerin yönetilmesidir(Şirketler için Sürdürülebilirlik Rehberi, 2014;2). Kurumların sonsuz bir ömürde faaliyet göstermek üzere kuruldukları düşünüldüğünde örgüt ekosisteminin dinamiklerinden biri de sürdürülebilirlik olmalıdır.

### 3.3. Sürdürülebilirlik Raporlaması

Uluslararası Entegre raporlama ihtiyacı, şirketlerin artık sadece finansal performansla değeriyeceği, bunun yanında sosyal ve çevresel performansın da paydaşlar tarafından önemsendiği anlayışı sonucunda doğmuştur. Bu durum şirketlerin finansal raporlama ile birlikte finansal olmayan faaliyet sonuçlarının raporlanmasını önemli kılmıştır. Finansal olmayan raporlar; kurumsal yönetim uyum beyanı, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) raporu ve sürdürülebilirlik raporları gibi şirketlerin finansal bilgilerinden daha kapsamlı ve detaylı bilgilendirmeleri kapsamaktadır (<http://entegreraporlamatr.org/tr/hakkimizda/biz-kimiz.aspx>).

Sürdürülebilirlik raporu, bir şirket veya kuruluş tarafından günlük faaliyetlerinin neden olduğu ekonomik, çevresel ve sosyal etkiler hakkında bilgiler içeren bir rapordur. Bir sürdürülebilirlik raporu ayrıca kuruluşun değerlerini ve yönetim modelini sunar, faaliyet sonuçları ile sürdürülebilir ekonomiye olan katkısını gösterir

(<https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx>).

Yatırımcıların da artık sürdürülebilirlik faktörlerini yatırım kararında hesaba katması nedeniyle, sermaye piyasası düzenleyicileri ve borsalar konuya dikkatle eğilmiş; şirketler, yatırımcılar ve toplum nezdinde sürdürülebilirlik bilincinin yaygınlaşması için çeşitli girişimlerde bulunmaya başlamışlardır. (Şirketler için Sürdürülebilirlik Rehberi, 2014;2) Sürdürülebilirlik aksiyonları fiziksel maliyet düşürücü etkilerin yanında sosyal faydası nedeniyle topluma verdiği olumlu imaj ile müşterinin olumlu tepkisini de kazanabilir. Halka açık şirketlerin dünya genelinde %70'i kurumsal sorumluluk alanında raporlama yaparken, Global Fortune 250 listesine giren ve 34 değişik ülkede yerleşik çok uluslu şirketlerin %95'inin çalışan hakları, çevre ve paydaş ilişkilerinde gerçekleştirdikleri faaliyetleri ve sonuçlarını, yıllık finansal raporlarıyla birlikte yayınladıkları görülmektedir. (Şirketler için Sürdürülebilirlik Rehberi, 2014;5)

Borsa İstanbul 4 Kasım 2014 tarihinden itibaren XUSR koduyla şirketlerin çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim konularındaki performanslarını baz alan "BİST Sürdürülebilirlik Endeksi"ni oluşturmuştur. Buna göre EIRIS, Borsa İstanbul şirketlerini uluslararası sürdürülebilirlik kriterlerine göre değerlemeye tabi tutmakta olup, değerlemelerde sadece "kamuya açık" bilgiler kullanılmaktadır (Şirketler için Sürdürülebilirlik Rehberi, 2014:2).

### 3.YÖNTEM

Çalışma BİST Sürdürülebilirlik endeksinde yer alan 12 firmanın, sürdürülebilirlik raporlarında açıkladıkları 12 performans kriteri üzerinden, çok kriterli karar verme yöntemlerinden Entropi ve TOPSİS başarı sıralaması yöntemi kullanılarak analiz edilmesini kapsamaktadır. Analiz sonuçları sürdürülebilirlik performansını etkileyen kriterlerin önem ağırlıklarını ve bu ağırlıklandırılmış kriterlere göre başarı sıralamalarını ortaya koymaktadır.

#### 3.1. Çok Kriterli Karar Verme

Çok kriterli karar verme, birden fazla kriterle birden fazla alternatifi belirleyip değerlendirmeyi, sıralamayı ve alternatiflerden seçim yapmayı içeren model ve yaklaşımlar bütünüdür. Performans ve riskin ölçülmesinde kullanılan entegre araçlardan biri olarak bilinen çok kriterli karar verme yöntemleri(ÇKKVY) çok geniş bir kullanım alanına sahiptir. Literatürde ÇKKVY olarak adlandırılan pek çok yöntem bulunmaktadır. Çok kriterli karar verme ile alınacak kararın doğruluğu ve kalitesi, alternatiflerin değerlendirme, ilgili tüm kriterlerin karar sürecine dahil edilmesi, kriterlerin ağırlıklandırılmasına ve karar sürecinin yapısına bağlıdır(Brugha, 2004:1157). ÇKKV yöntemlerini kullanmada en önemli amaçlardan biri de, karar sürecinde genellikle öne çıkan subjektif unsurları minimuma indirmek ve şeffaflığı sağlamaktır(Shen vd., 2008).

### 3. 2. Entropy Yöntemi

Çok kriterli karar verme metotlarının önemli basamaklarından biri de kriter ağırlıklarının belirlenmesidir. Karar alımında sübjektifliği ortadan kaldırmak ve kriterlerin firma açısından önem derecelerini tespit etmek, kriterlerin ağırlıklarını belirlemek amacıyla çok sayıda metot geliştirilmiştir. Bunlardan literatürlerde en sık rastlanan Analitik Hiyerarşi Sürecinde kullanılan eşli karşılaştırma matrisi olmakla birlikte (Hwang ve Yoon, 1981:52)'undediği gibi karar matrisi verileri bilindiğinde Saaty'nin eşli karşılaştırma matrisi yerine kriterlerin ağırlıklarını ölçmek amacıyla Entropi ve LINMAP metotları kullanılabilir.

### 3.3. TOPSİS Yöntemi

İdeal nokta metodu, alternatiflerin ideal noktadan sapmalarına göre sıralandıkları metotlardır. İdeal nokta en çok istenilen ve avantajlı olan karar sonucudur. İdeal noktaya en yakın olan alternatif en iyi alternatiftir. İdeal noktadan sapmalar ölçüm aralıklarına göre tespit edilir(Şener, 2004:45 ve Tsaur, 2002). İdeal nokta metotlarından en çok bilineni 1981 yılında ilk defa Hwang ve Yoon tarafından kullanılan Topsis (Techniquefororderpreferencebysimilaritytothe ideal solution ) metodudur. Bu metodun esası ideal noktaya en yakın olan ve negatif ideal çözümden en uzak olan metodun seçimidir (Hwang ve Yoon, 1981:128)

Metodun temel konsepti; seçilmiş alternatif bir nevi geometrik anlamda ideal çözüme en kısa mesafede ve negatif-ideal çözümden en uzak mesafede olmalıdır. TOPSIS metodu her bir kriterin tek düzey bir şekilde artan ya da azalan fayda eğilimine sahip olduğunu varsaymaktadır. Bundan dolayı, ideal ve negatif-ideal çözümleri tanımlamak kolaydır. Öklid mesafesi yaklaşımı alternatiflerin ideal çözüme göreceli yakınlıklarını değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Böylece bu göreceli mesafelerin karşılaştırılmalarının bir serisi aracılığıyla alternatiflerin tercih sırası çıkarılabilmektedir (Özkan, 2007:120). Topsis yönteminin Analitik Hiyerarşi Sürecine gibi diğer yöntemlere göre üstünlüğü ise çözüme hızlı bir şekilde ulaşmasıdır (Olson, 2004).

Bir karar sürecinde göz önünde bulundurulması gereken kriter sayısı çoğu zaman çok fazla olmaktadır. Bu kriterler ışığında alınacak kararda bazı kriter değerlerini maksimum yapılmak istenirken bazı değerleri mümkün olduğu kadar düşürmek istenilmektedir. Elde edilen alternatif sonuçlarında istediğimiz bazı kriter değerleri maksimum olabilir ancak minimize edilmesi istenen kriterler de yüksek ise bu bir ideal çözüm olamamaktadır. Bu gibi bir alternatifin diğer alternatiflere olan üstünlük ya da zayıflığını kıyaslamak kolay olmamaktadır. Bu değerlerin dengelenmesi amacıyla bahsetmekte olduğumuz ideal çözüme yakınlık metotları kullanılmaktadır. Topsis gibi bu metotlar minimize edilmek istenen kriterleri minimum ve maksimize edilmesi istenen değerlerin maksimum olduğu ideal çözüme yakınlık açısından alternatifleri sıralar ve seçimi kolaylaştırmaktadır.

Entropyve TOPSİS yöntemlerin entegre şekilde kullanıldığı, farklı alanlarda birçok örnek mevcuttur.Örneğin, Chen vd. (2008) ve Zouzhi vd. (2006)yeraltı

sularının kalitesini ölçmek amacıyla, Deng vd. (2000) şirketler arasında karşılaştırma yapmak amacıyla, Çatı vd. (2017) futbol kulüplerinin performanslarını ölçmek amacıyla, Ayçin (2018) BİST şirketlerinin finansal performansını ölçmek amacıyla, Zhang vd. (2014) Çin'deki eko çevresel kırılganlığı ölçmek amacıyla, Özgüner (2020) tedarikçi seçimi konusunda, Çatı vd. (2017) futbol kulüplerinin performanslarını ölçmek amacıyla, Zhang vd. (2014) Çin'deki eko çevresel kırılganlığı ölçmek amacıyla, Çakır ve Perçin (2013) ülkelerin ar-ge performansını ölçmek amacıyla, Özgüner (2020) tedarikçi seçimi konusunda, Organ ve Kaçoroğlu (2020) vakıf üniversitelerinin performans değerlendirmesi konusundabu yöntemi kullanmışlardır.

### 3.4.Sınırlılıklar

BIST Sürdürülebilirlik endeksinde 2017 yılında 44, 2018 yılında 50 ve 2019 yılında 56 şirket listelenmektedir. 2019 yılı itibariyle BİST Sürdürülebilirlik endeksinde işlem gören şirketlerden üç yıl içinde sürekli verileri elde edilebilen 12 şirket çalışmaya konu edilmiştir. Çalışmada kullanılan veriler firmaların yayımladığı sürdürülebilirlik raporları ve finansal raporlarından elde edilmiştir. Çalışmada BIST Sürdürülebilirlik endeksinde yer alan şirketlerden çalışma kapsamındaki tarih aralığında yalnızca 12 şirketin sürekli ve eksiksiz verilerine ulaşılabildiğinden, çalışma sürdürülebilirlik verilerine ulaşılabilen bu 12 şirketin 2017, 2018 ve 2019 faaliyet dönemleri ile sınırlıdır.

**Tablo 1. Çalışma Kapsamında İncelenen Şirketler**

BIST kodu	Şirket adı	Sektörü
AEFES	Anadolu Efes Biracılık Ve Malt Sanayii A.Ş.	İmalat
ARCLK	Arçelik A.Ş.	İmalat
AYGAZ	Aygaz A.Ş.	İmalat
CİMSA	Çimsa Çimento Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	İmalat
FROTO	Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.	İmalat
KERVT	Kerevitaş Gıda Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	İmalat
SİSE	Türkiye Şişe ve Cam Fab. A.Ş.	İmalat
OTKAR	Otokar otomotiv ve savunma sanayi a.ş.	İmalat
ULKER	Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş.	İmalat
TOASO	Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.	İmalat
AKSEN	Aksa Enerji Üretim A.Ş.	Elektrik
AKENR	Akenerji Elektrik Üretim A.Ş.	Elektrik

Çalışmaya konu şirketlerin tamamının sürdürülebilirlik raporlarında ortak olan veriler araştırmaya dahil edilmiştir. Bular sürdürülebilirliğin üç boyutu olan; çevresel, sosyal ve finansal kriterleri içermektedir.



Tablo 2. Çalışma Kapsamında Araştırılan Kriterler

Çevresel	Sosyal	Finansal
Sera Gazı salınımı	Çalışan Başına Eğitim Saati	Satışlar
Enerji tüketimi	İş kazası Sıklık Oranı	Aktif Karlılık (ROA)
Su çekimi	Fırsat Eşitliği (kadın çalışan oranı)	Net Kar Marjı
Atık	İstihdam	Öz sermaye Karlılık (ROE)

Tüm şirketler sürdürülebilirlik raporlarını GRI indeksine göre yayımlamalarına rağmen diğer çevresel performans verilerinin açıklama şekli farklılık göstermektedir. Bazı firmalar toplam tüketim verileri yerine tasarruf /azaltım değerlerini açıklamakta, bazı firmalar ise baz yıla göre değerleri raporlarda vermektedir. Bu nedenle sürdürülebilirlik raporlarında yer alan diğer çevresel ve sosyal kriterler kapsam dışı bırakılmıştır.

#### 4.BULGULAR VE TARTIŞMA

##### 4.1.Entropi analizi sonuçları

Çalışma kapsamında sürdürülebilirlik performansında etkili olan 12 farklı kritere ait veriler Entropi yöntemi ile analiz edilmiştir. Entropi yöntemi çok kriterleri karar verme metodu olarak kriterlerin önem ağırlıklarının belirlenmesini sağlar. Entropi analizi için öncelikle her yıl için ayrı bir karar matrisi oluşturulmuştur. Karar matrisinde 12 şirket ve 12 kriter yer almaktadır. Finansal verileri içinde negatif değerler bulunduğundan öncelikle tüm verilerin pozitifte dönüştürülmesi gerekmektedir. Bunun için “improvedentropi” yönteminden faydalanılmış ve veriler z-skoru standartlaştırmasıyla veriler dönüştürülmüştür. İkinci aşamada dönüştürülmüş verilerden normalize karar matrisi oluşturulmuştur. Üçüncü aşamada kriterlere ilişkin Entropi değerleri hesaplanmıştır. Dördüncü aşama j ölçütünün sonuçları tarafından sağlanan ve bilgi farklılığının derecesini gösteren  $d_j$ , değerlerinin hesaplanmasını içermektedir. Son aşamada her kriter değeri için hesaplanan farklılaşma derecesinin toplam farklılaşma derecesine bölünmesiyle her bir kriterin önem ağırlığı ( $w_j$ ) hesaplanır.

Tablo 3. Kriterlerin Önem Ağırlıkları ( $w_j$ )

	Çevresel				Sosyal				Finansal			
Yıllar	Sera gazı (ton)	Enerji (gj)	Su (m3)	Atık (ton)	Eğitim (sa)	Kaza sıklık (%)	Kadın çalışan (%)	İstihdam	Satış	ROA	Net kar marjı	ROE
2017	0,070	0,069	0,066	0,063	0,075	0,070	0,090	0,076	0,076	0,100	0,141	0,103
2018	0,062	0,060	0,058	0,056	0,074	0,068	0,137	0,065	0,067	0,108	0,131	0,113
2019	0,068	0,067	0,065	0,063	0,073	0,073	0,086	0,073	0,075	0,098	0,143	0,117
ORT	0,066	0,065	0,063	0,061	0,074	0,070	0,104	0,071	0,073	0,102	0,138	0,111
	0,26				0,32				0,42			

Tabloda analiz edilen kriterlerin her yıl için önem ağırlıkları gösterilmektedir. Analiz edilen üç yılın ortalamasına baktığında sürdürülebilirlik performansını etkileyen en önemli kriterin %13,8 ile net kar marjı olduğu görülmektedir. Daha sonra %11,1 ile özsermaye karlılığı gelmektedir. Bu doğrultuda sürdürülebilirlik boyutları arasında finansal kriterler daha fazla önem ağırlığına sahip olduğu söylenebilir. Finansal kriterlerden sonra kadın çalışan oranı %10,4 önem ağırlığı ile dördüncü sırada yer almıştır. Bununla birlikte diğer sosyal kriterlerin her biri yaklaşık %7 önem ağırlığına sahiptir. Genel olarak sosyal kriterlerin önem ağırlığı %32 bulunmuştur. Çevresel kriterlerin analiz sonuçlarına bakıldığında birbirine yakın önem derecesine sahip oldukları görülmektedir. Toplamda ise ortalama olarak çevresel boyut sürdürülebilirlik performansı içinde %26 önem ağırlığına sahip görülmektedir.

#### 4.2.TOPSİS SONUÇLARI

Performans ölçümü, performans ölçümünde ele alınan tüm kriterlerin değerlendirilmesi ile mümkündür. Performans ölçümü önceden belirlenen göstergelerin ölçüm birimleriyle elde edilmiş verilerle yapılır. TOPSİS sonuçları Entropi yöntemine göre belirlenen kriter önem ağırlıklarını hesaba katarak analize konu şirketlerin performans sıralamasını vermektedir. TOSİS yöntemi şu aşamalardan oluşmaktadır. Birinci aşamada orijinal veriler yer aldığı karar matrisi oluşturulur. Karar matrisinin satırlarında şirketler sütunlarında ise kriterler sıralanmaktadır. İkinci aşamada karar matrisinin normalizasyonu gerçekleştirilir. Üçüncü aşamadanormalize edilen matrisin elemanlarının kriterlere verilen önem derecesine göre ağırlıklandırılır. Dördüncü aşamada si- ve si+ olmak üzere ideal noktalar tanımlanır. Burada her bir kolondaki minimum ve maksimum değerler tespit edilir. Beşinci aşamada maksimum ve minimum ideal montalara olan uzaklık hesaplanır. Son aşamada ise her bir alternatifi puanı hesaplanarak bu puana göre başarı sıralaması oluşturulur.

**Tablo 4. TOPSİS Sonuçlarına Göre Başarı Sıralamaları**

	2017	2018	2019
AEFES	10	6	7
AKENERJİ	12	12	12
AKSEN	8	11	9
ARÇELİK	3	1	5
AYGAZ	5	9	8
ÇİMSA	6	10	10
FORD	1	4	1
KRVTS	9	2	6
OTOKAR	7	8	3
ŞİŞE	11	5	11
TOASO	2	7	2
ÜLKER	4	3	4

Tablo 4'e bakıldığında yılları itibariyle başarı sıralamalarında dalgalanmalar olduğu göze çarpmaktadır. Bu durum yıllar bazında farklı performans sonuçları sergilendiğinden beklenen bir durumdur. Tablo analize konu şirketleri kendi içinde sürdürülebilirlik kriterlerine göre başarı sıralamasını göstermektedir. Buna göre 2019 yılında sürdürülebilirlik performansı açısından en başarılı şirket Ford olarak görünmektedir. Bu şirket 2018 yılında 4. 2017 de ise tekrar 1. Sırada yer almıştır. Akenerji şirketi her üç yılda da en alt sırada yer almıştır. Başarı sıralamalarının nedenleri orijinal veriler (EK-1) ile karşılaştırılarak daha anlamlı sonuçlara ulaşılabilir.

## 5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada BİST şirketlerinin sürdürülebilirlik performansı, sürdürülebilirliğin üç boyutu olan; çevresel, sosyal ve finansal kriterler üzerinden, Entropi ve TOPSİS yöntemleri ile analiz edilmiştir. Bunun için örneklem olarak belirlenen şirketlerin GRI sürdürülebilirlik endeksinde yer alan 4 çevresel, 4 sosyal kriter belirlenmiştir. Finansal boyut için satışlar, net kar marjı, aktif karlılığı ve özsermaye karlılığı kriter olarak analize dahil edilmiştir. Öncelikle Entropi yöntemi ile bu kriterlerin önem ağırlıkları belirlenmiş, ikinci aşamada TOPSİS yöntemi ile şirketler sürdürülebilirlik performansı bakımından başarı sıralamasına tabi tutulmuştur. Böylece araştırma dönemini kapsayan 2017, 2018 ve 2019 yılları için sürdürülebilirlik performansında etkili olan kriterlerin önem ağırlıkları hesaplanmıştır. Sonuç olarak değerlendirilen kriterler içinde sürdürülebilirlik performansını etkilemede kriterlerin önem ağırlıkları hesaplanmıştır. Buna göre sürdürülebilirlik performansında %42 ile en önemli ağırlığa sahip kriterler, finansal kriterlerdir. İkinci olarak %32 ile sosyal kriterler, üçüncü olarak da %26 ile çevresel kriterler sürdürülebilirlik performansında etkilidir. Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı çerçevesinde sürdürülebilirliğin sadece finansal performans ile sağlanamayacağı bu sonuçlar da desteklenmektedir. Analiz sonuçları sosyal ve çevresel kriterlerin, sürdürülebilirlik performansında toplamda %58 önem ağırlığına sahip olduğu göstermektedir. Bu durum şirketlerin başarı ve performansında finansal performans yanında sosyal ve çevresel performansında ihmal edilemeyecek derecede önemli olduğunu göstermektedir.

İleriki yıllarda sürdürülebilirlik raporu yayımlayan şirketlerin artmasıyla, çalışmalarda yapılabilecektir. Ayrıca diğer çok kriterli karar verme yöntemleri kullanılarak çalışma sonuçları test edilebilir.

## KAYNAKÇA

- Brugha, C. M. (2004). Structure of Multi Criteria Decision Making. Journal of the Operational Research Society. 55, 1156-1168.
- Chen, S. Z., & Wang, X. J., & Zhao, X. J. (2008). An attribute recognition model based on Entropy weight for evaluating the quality of groundwater sources. Journal of China University of Mining and Technology, 18(1).

- Deng H., & Robert J. Willis. (2000) Inter-company comparison using modified TOPSIS with objective weights. *Computers and Operations Research*. 27(10), 963-973.
- Hwang CL & Yoon, K. (1981). *Multiple attribute decision making - Methods and applications*. Berlin: Springer Verlag.
- Olson, D. L. (2004). Comparing of weights in TOPSIS models. *Mathematical and Computer Modelling*.
- Özkan Ö. (2007). Personel seçiminde kara verme yöntemlerinin incelenmesi: AHP, Electre ve TOPSIS Örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Saaty, T. L. (1996). *Decision making with dependence and feedback: The analytic network process*. Pittsburgh: RWS Publications.
- Şener B, (2004). *Landfill site selection by using geographic information systems*. A thesis submitted to graduate school of natural and applied sciences of Middle East Technical University, Ankara.
- Yurdakul M. & İç, Y. T. (2003). Türk otomobil firmalarının performans ölçümü ve analizine yönelik TOPSIS yöntemini kullanan bir örnek. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 18(1).
- Zouzhi H., Yi Y., & Jing-Nan S., (2006). Entropy method for determination of weight evaluation indicators in Fuzzy synthetic evaluation for water quality assessment. *Journal of Environmental sciences*, 18(5).
- Ayçin, E. (2019). BIST Menkul Kıymet Yatırım Ortaklıkları Endeksinde (XYORT) Yer Alan İşletmelerin Finansal Performanslarının Entropi ve Gri İlişkisel Analiz Bütünleşik Yaklaşımı İle Değerlendirilmesi . *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 33 (2) , 595-622
- Kahraman, Çatı., Abdulhamit, Eş., & Özevin, o. (2017). Futbol Takımlarının Finansal Ve Sportif Etkinliklerinin Entropi Ve Topsis Yöntemiyle Analiz Edilmesi: Avrupa'nın 5 büyük ligi Ve Süper Lig Üzerine Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(1), 199-222.
- Zhang, X., Wang, C., Li, E., Xu, C. (2014). "Assessment Model of Eco-Environmental Vulnerability Based on Improved Entropy Weight Method", *The Scientific World Journal*, 1-7. (<http://entegreraporlamatr.org/tr/hakkimizda/biz-kimiz.aspx>).

- (<https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx>).
- Gilman, K., and Schulschen, J. 2012. "Sustainability Accounting Standards Board. Ernst and Young", 14-17.
- Pearce, D. W., Barbier, E. B., and Markandya, A. 1990, Sustainable Development: Economics and Environment in the Third World. Edward Elgar, Aldershot.
- Tıraş, H. H. (2012). Sürdürülebilir 1311 ürdürül ve çevre: Teorik bir inceleme. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), 57-73.
- Turhan, G. D., Özen, T., and Albayrak, R. S. 2018. "Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı, Stratejik Önemi Ve Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü". Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi, 9(1), 17-37.
- Yeni, O. 2014. "Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınma: Bir Yazın Taraması". Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(3), 181.
- Diesendorf, M. 2000. "Sustainability and Sustainable Development", Sustainability: The Corporate Challenge Of The 21st Century, 2, 19-37.
- Şirketler için Sürdürülebilirlik Rehberi ,Borsa İstanbul, 2014, <https://www.borsaistanbul.com/data/kilavuzlar/1311%u00fcrd%u00fcrlebilirlik-rehberi.pdf>
- Özgel, A., Aydın, B., & Köse, m. S. (2018). Entropi tabanlı TOPSIS yöntemi İle enerji sektöründe kurumsal sürdürülebilirlik performansının ölçümü: Akenerji örneği. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 9(24), 1-24.
- Yıldırım, M., Altan, İ. M., & Gemici, R. (2018). Kurumsal Yönetim ile Finansal Performans Arasındaki İlişkinin Entropi Ağırlıklandırılmış TOPSIS Yöntemi İle Değerlendirilmesi: BİST'te İşlem Gören Gıda Ve İçecek Şirketlerinde Bir Araştırma. Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi, 11(2), 130-152.
- Özgüner, Z. (2020). Dış Kaynak Kullanımı Kapsamında Entegre Entropi-TOPSIS Yöntemleri ile Tedarikçi Seçimi Probleminin Çözümlemesi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(2), 1109-1120.
- Çakır, S., & Perçin, S. (2013). AB Ülkeleri'nde bütünleşik ENTROPI ağırlık-TOPSIS yöntemiyle Ar-Ge performansının ölçülmesi. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32(1), 77-95.
- Organ, A., & Kaçaroğlu, M. O. (2020). Entropi Ağırlıklı TOPSIS Yöntemi İle Türkiye'deki Vakıf Üniversiteleri'nin Değerlendirilmesi. Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi, 7(1), 28-45.
- Çokmutlu, M. E., & Kılıç, M. Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan İmalat Sanayii İşletmelerinin Sürdürülebilirlik Performansları ile Finansal Performanslarının Karşılaştırılması. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 18(3), 96-115.

## GÜVEN, BELİRSİZLİK VE İŞSİZLİK: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Ecenur UĞURLU YILDIRIM<sup>1</sup>

### Özet

Bu çalışmada, Ocak 2012- Ekim 2020 dönemi için Türkiye’deki bireylerin finansal hizmet sektörüne duydukları güveninin ve belirsizliğin işsizlik oranı üzerindeki etkisi ampirik olarak incelenmiştir. Gecikmesi dağıtılmış otoregresif model (ARDL) kullanılan çalışmada, değişkenler arasındaki uzun ve kısa dönem ilişki araştırılmıştır. Bulgular, hem uzun hem kısa vadede, finansal hizmetler güven endeksinin işsizlik oranı üzerinde anlamlı ve negatif etkileri olduğunu göstermiştir. Öte yandan, jeopolitik risk ile temsil edilen belirsizliğin, işsizlik oranı üzerinde ne uzun ne de kısa vadede anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu bulgular, bireylerin güveninin ekonomi üzerindeki etkilerinin belirsizlikten bağımsız olduğunu göstermektedir. Makalenin sonuçları, finansal sektöre güvenin temininin işsizlik ile mücadelede önemli bir araç olarak kullanılabileceğini göstererek, politika yapıcılar için önemli çıktılar sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Finansal hizmetler güven endeksi, Belirsizlik, İşsizlik oranı, ARDL.

## TRUST, UNCERTAINTY AND UNEMPLOYMENT: EVIDENCE FROM TURKEY

### Abstract

In this study, the impact of the financial services trust index and uncertainty on Turkey’s unemployment level is examined for the period between January 2012 and October 2020. The long and short-run relationships between variables are investigated by employing Autoregressive Distributed Lag Model (ARDL). Findings Show that the financial services confidence index has significant and adverse effects on the unemployment rate in both the long and short term. On the other hand, the uncertainty proxied by geopolitical risk does not significantly affect the unemployment rate in neither the long nor short term. These findings indicate that even after controlling for uncertainty, individuals’ trusts in the financial system have significant macro economic impacts. The article results provide important out puts for policy makers by showing that building confidence in the financial sector is essential in combating unemployment.

**Keywords:** Financial servicesconfidenceindex, Uncertainty, Unemployment rate, ARDL.

### 1. GİRİŞ

Güven, hayatın her alanında çok farklı durum için önem teşkil etmektedir. Ancak sosyal bilimlerde güvenin önemi, son yıllara kadar, çoğu kez kabul edilmiş ancak nadiren incelenmiştir (bkz. Bhide ve Stevenson, 1992). Ölçülmesi zor olan konulardan biri olan güven, son yıllarda anketler vasıtasıyla ölçülebilir ve kullanılabilir bir veri haline gelmiştir (İskenderoğlu ve Akdağ, 2017).Özsağır (2007) ekonomik bakış açısından güveni, iktisadi birimlerin birbirleriyle olan ilişkilerinde zarar görmeyeceklerine dair olan inançları olarak tanımlamış, Uslaner (2003) yüksek güven düzeyine sahip ülkelerin, yüksek ekonomik büyümeye ve düşük yolsuzluk oranına sahip, zenginden fakire doğru kaynak

---

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, [ecenur.yildirim@asbu.edu.tr](mailto:ecenur.yildirim@asbu.edu.tr)

aktarımı sağlayan ülkeler olduklarını ifade etmiştir. Bu çalışmada, Türkiye'deki finansal hizmet sektörüne yönelik güveni gösteren finansal hizmetler güven endeksinin, işsizlik oranı üzerindeki etkisi, jeopolitik riskin neden olacağı belirsizlik de gözönünde bulundurularak incelenmiştir.

Akerlof ve Shiller (2009), var olan yüksek güvenin, geleceğe dair iyimser, mevcut düşük güven seviyesinin ise geleceğe yönelik karamsar bir beklentide olmayı beraberinde getireceğini belirtmiştir. Kuzmanovic ve Sanfey (2012), geleceğe dair düşük güvene sahip tüketicilerin harcamalarını azaltacaklarını, benzer şekilde geleceğe yönelik güven seviyesi düşük işletmelerin de planladıkları yatırımları erteleyebileceğini ifade etmişlerdir. Bu durumda azalan ekonomik aktivite ve yatırım ve üretim kalemlerinin, işsizliği arttıracaklarını belirtmişlerdir. Santero ve Westerlund (1996), güven göstergelerinin çıktıdaki döngüsel değişimleri göstermede başarılı olduklarını ve bu göstergelerin güven seviyesinde belirgin bir değişiklik olduğunda çıktı büyümesinde meydana gelecek önemli artış ve azalışların tespit edilmesinde yararlı olacaklarını öne sürmektedir. Bu bilgiler ışığında bu çalışma, Ocak 2012- Ekim 2020 dönemi için Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) tarafından oluşturulan finansal hizmetler güven endeksinin işsizlik üzerindeki uzun ve kısa dönem etkilerini gecikmesi dağıtılmış otoregresif model (ARDL) yardımıyla araştırmayı hedeflemektedir. Çalışmalar, temellere ilişkin belirsizliğin olmaması halinde, kişilerin duyarlılığının varlık fiyatları üzerinde hiçbir etkisi olmaması gerektiğini, ancak belirsizlik halinde kişisel güvenin piyasaları etkileyeceğini belirtmiştir (Birru ve Young, 2020). Finansal hizmet sektörüne duyulan güvenin etkilerini, belirsizliğin etkilerinden ayırabilmek adına, Caldara ve Iacoviello (2018) tarafından geliştirilen jeopolitik risk değişkeni de modele eklenmiştir. Benzer şekilde, salt güvenin etkisini ölçebilmek için, finansal kalkınma düzeyini temsilen bankalarca sağlanan özel krediler ve hisse senedi piyasalarını temsil etmek adına hisse fiyat endeksi de modele kontrol değişkenler olarak eklenmiştir.

Çalışmanın literatüre katkısı üç şekildedir. İlk olarak, bilindiği kadarıyla bu çalışma Türkiye'deki işsizlik oranına finansal hizmetler güven endeksinin uzun ve kısa dönem etkilerini inceleyen literatürdeki ilk çalışmadır. İkinci olarak, çalışmanın finansal piyasalardan ekonominin gerçek tarafına bilgisürtünmeleri nedeniyle geri bildirim etkisini inceleyen güncel literatüre katkıda bulunması beklenmektedir. Son olarak, Türkiye için kişilerin finansal hizmet sektörüne duydukları güven düzeyinden bağımsız olarak belirsizliğin işsizlik oranı üzerindeki etkilerinin araştırıldığı ilk çalışmadır.

Çalışmanın ikinci bölümü kavramsal çerçeveden bahsederken, üçüncü bölümünde kullanılan veri ve yöntem açıklanmaktadır. Dördüncü bölümde ampirik bulgular ortaya konulmakta ve son bölümde elde edilen sonuçlar ve yatırımcılar ve politika yapıcılar için öneriler sunulmaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Davranışsal yaklaşımların ortaya çıkması ile birlikte, makroekonomik faktörler üzerinde duyarlılık, güven gibi davranışsal değişkenlerin etkisini inceleyen çalışmaların sayısı da hızla artmıştır. Nowzohour ve Stracca (2020) ekonomik

konularda duyarlılığı, rasyonel argümanları ve gerçekleri yansıtabilecek bir görüş ve aynı zamanda bir iyimserlik veya karamsarlık ruh halini yansıtmamasından dolayı, ekonomiyi yönlendirebilecek olan gelecekteki ekonomik gelişmelere ilişkin bireylerin görüşleri olarak ifade etmektedir. Araştırmalar, duyarlılık ve ekonomik gelişmelerin bağlantılı olduğunu ve bazı duyarlılık ölçülerinin iş döngüsü ile sıkı bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir (bkz. Benhabib ve Wen, 2004; Schmitt-Grohé ve Uribe, 2012; Schaal ve Taschereau-Dumouchel, 2015). Benhabib vd. (2013), duyguların veya ekonomik moralin toplam gelir düzeyini etkileyebileceği ve tekrarlayan patlama-çöküş döngülerine yol açabileceği şeklindeki Keynesyen fikrini araştırarak, bir üretim ekonomisinde, beklentiler tamamen rasyonel olsa ve dışsalıklar ve hatta stratejik tamamlayıcılıklar olmasa bile, saf duyguların (temellerle tamamen ilgisiz) gerçekten ekonomik performansı ve iş döngüsünü etkileyebileceğini göstermektedir. Benhabib vd. (2016), finans piyasalarının kaynakların tahsis edilmesindeki bilgilendirici rolünün, yatırımcıların duyguları nedeniyle bozulabileceğini belirtmektedir. Duyarlılığa dayalı varlık fiyatları da gerçek faaliyetleri etkileyerek makroekonomik dalgalanmaları şekillendirebilmektedir. Genel denge çerçevesine sahip modellerinde, ajanlar, ekonominin toplam durumu hakkında finansal piyasalardan gelen bilgilere dayanarak beklentiler oluşturmakta ve yatırımları üstlenmektedirler. Oluşturdukları ekonomi modelinde Benhabib vd. (2016), yüksek çıktı ve yüksek sermaye talebine yönelik coşkulu finansal duyarlılığın sermayenin fiyatını arttıracak, ve bunun da reel tarafa güçlü ekonomik temel sinyali vereceği ve sonuç olarak gerçekten çıktı ve istihdam üzerinde arttırıcı bir etkisi olacağını göstermektedir. Ampirik bulgular, duyarlılığın işsizlik oranını sadece kısa dönemde değil, uzun dönemde de etkilediğini göstermektedir (bkz. Farmer, 2012a; Nowzohour ve Stracca, 2020). Bu çalışma, duyarlılığın bir göstergesi olarak finansal hizmet sektörüne karşı duyulan güvenin, Türkiye’deki işsizlik oranına uzun ve kısa dönem etkilerini araştırarak söz konusu literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Çalışmanın ilgili olduğu bir diğer literatür ise belirsizlik ve işsizlik arasındaki ilişkidir. Yüksek belirsizlik, gerçek opsiyonun değerini arttırmaktadır. Bu da firmaların, geri dönüşü olmayan yatırımların maliyetinden kaçınmak için “bekle ve gör” stratejisini benimsemesine yol açmaktadır (Bernanke, 1983; Bloom, 2009). Öte yandan araştırmacılar, şokların duruma bağlı olarak aktarılmasında güvenin oynadığı rolü vurgulamaktadır (Lien vd., 2019). Çalışmalar, temellere ilişkin belirsizliğin olmadığı durumlarda, duyarlılığın varlık fiyatları üzerinde hiçbir etkisi olmaması gerektiğini ileri sürmektedir. Öte yandan belirsizlik, duyarlılığın piyasa üzerindeki etkilerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Birru ve Young, 2020). Örneğin, Berg (2017), düşük belirsizlik süresi boyunca uyarıcı politika uygulandığında hem güvenin hem de çıktının azaldığına dair kanıtlar sunarak, harcama şoklarının çıktıya duruma bağlı olarak aktarılmasında güvenin potansiyel bir kanal olduğunu göstermektedir. Belirsizliğin Amerika Birleşik Devletleri’nin (ABD) ve Almanya’nın ekonomik faaliyetleri üzerindeki etkilerini araştıran Bachman vd. (2013), yaptıkları ankete dayalı belirsizlik ölçülerindeki beklenilmeyen değişimlerin, her iki ülke için de istihdam ve üretimde bir azalma meydana getirdiğini göstermiştir. Bu çalışmada ise ülke belirsizliğinin



göstergelerinden biri olan jeopolitik risk dikkate alındığında dahi, belirsizlikten bağımsız olarak duyarlılığın işsizlik üzerinde bir etkisi olup olmadığı araştırılmıştır.

Çalışmanın bağlantılı olduğu diğer bir konu da finansal kalkınma ve istihdam düzeyi arasındaki ilişkidir. Finansal kalkınma ve ekonomik büyüme arasındaki ilişki çok uzun yıllardır araştırmaların odak noktası halindedir. Levine (1991) ve Beck vd. (2000)'in de aralarında bulunduğu pek çok çalışma, finansal sistemin tasarruf oranını arttırarak ve bu tasarrufları daha etkin bir şekilde dağıtarak ekonomik büyümeyi desteklediğini göstermiştir. Finansal sistemlerin etkin işlemediği ülkelerde ise, tasarrufların verimli bir şekilde dağıtılmaması nedeniyle finansal çalkantı ile işsizlik arasında bir ilişkinin var olması beklenmektedir. 2008 ekonomik krizinin sonuçları, finansal sistemin başarısızlığının dünya çapında işsizlik oranlarının artmasına yol açtığını ve finansal sektör gelişiminin istihdam düzeyi üzerinde önemli etkisi olduğu görüşünü destekler niteliktedir. Ekonomik büyüme ve finansal kalkınma arasındaki ilişkiyi inceleyen teorik çalışmalar, finansal gelişmenin ekonomik büyümeyi iki şekilde etkilediğini göstermektedir. Birincisi, finansal gelişmenin artmasıyla bilgi asimetrisinin azalacağı, böylece tasarrufların mobilizasyonunun daha ucuz hale gelmesiyle birlikte daha yüksek bir tasarruf oranına ulaşılabileceği, yatırım için mevcut kaynakların artacağı ve dolayısıyla daha yüksek bir ekonomik büyüme elde edileceğidir (Shaw, 1973; McKinnon, 1973). İkincisi ise, finansal gelişmenin, tasarrufları daha etkili bir şekilde dağıtarak yatırımın üretkenliğini arttırarak daha fazla bir ekonomik büyümeye yol açacağıdır. Finansal gelişmenin, artan yatırım verimliliği yoluyla ekonomik büyümeyi arttıracığından, finansal gelişmişlik arttıkça istihdam oranının artması beklenmektedir. Rendon (2001), firmaların finansmana erişimi arttığı zaman, işgücü ayarlama maliyetlerini kolaylıkla finanse edebileceklerini belirtmiş, bu nedenle finansal gelişmenin istihdam oranını artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Gatti vd. (2011), işgücü piyasası dikkate alındığında finansal gelişmenin işsizlik oranını olumsuz etkilediğini ifade etmiştir. Herhangi bir yanlış sonucu önlemek adına, finansal kalkınmayı temsilen bankalar tarafından verilen özel krediler ve hisse fiyat endeksi verileri de çalışmaya dahil edilmiştir.

Literatürde, Türkiye'deki güven endeksleri ve bu endekslerin makroekonomik göstergelere etkileri üzerine çok sayıda ampirik çalışma mevcuttur. Reel kesim güven endeksi ve reel büyüme oranları arasındaki ilişkiyi inceleyen Özsağır (2007), bu iki değişken arasında pozitif ve yüksek bir korelasyonun varlığını saptamış ve ekonomik büyümenin ülkedeki güven ortamından olumlu olarak etkilendiğini ifade etmiştir. Benzer şekilde Bakan ve Akçacı (2005), TodoYamamoto nedensellik analizini kullanarak, sanayi üretim endeksi ve reel kesim güven endeksi arasında çift yönlü bir nedensellik bulunduğunu göstermiştir. Reel kesim güven endeksinin sanayi üretimi üzerine olan etkisi sonraki çalışmalarda da irdelenmiştir (bkz. Arısoy, 2012). Öte yandan, tüketici güven endeksi ile işsizlik arasındaki nedenselliği araştıran Beşel ve Yardımoğlu (2016), iki değişken arasında nedensel bir ilişki bulamamıştır. Çalışmanın konusu olan finansal hizmetler güven endeksinin etkileri üzerine literatürdeki çalışmaların sayısı ise oldukça sınırlıdır. İskenderoğlu ve Akdağ (2017) finansal

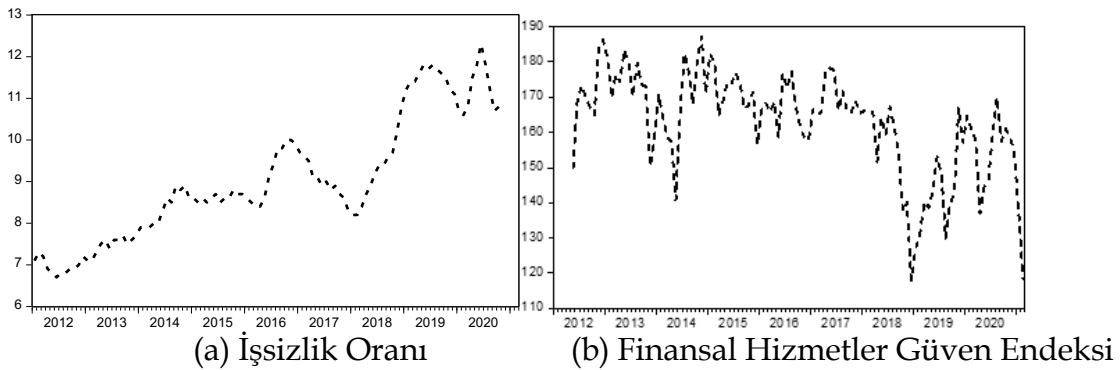
hizmetler güven endeksi ile BİST100 endeksi ve TCMB net fonlama arasındaki ilişkiyi incelemiş, ve finansal hizmetler güven endeksi ile BİST100 arasında uzun dönemde çift yönlü, TCMB net fonlama ile ise fonlamaya doğru tek yönlü nedenselliğin bulunduğunu belirtmiştir. Çevikalp (2017) çeşitli makroekonomik göstergelerin finansal hizmetler güven endeksi üzerindeki etkilerini incelemiş, sadece imalat sanayi kapasite kullanım oranından finansal hizmetler güven endeksine doğru tek yönlü bir nedensellik ilişkisinin varlığını bulabilmiştir. Bu çalışmanın, finansal hizmetler güven endeksinin işsizlik oranı üzerindeki etkisini araştıran ilk çalışma olarak, mevcut çalışmalara katkıda bulunması amaçlanmaktadır.

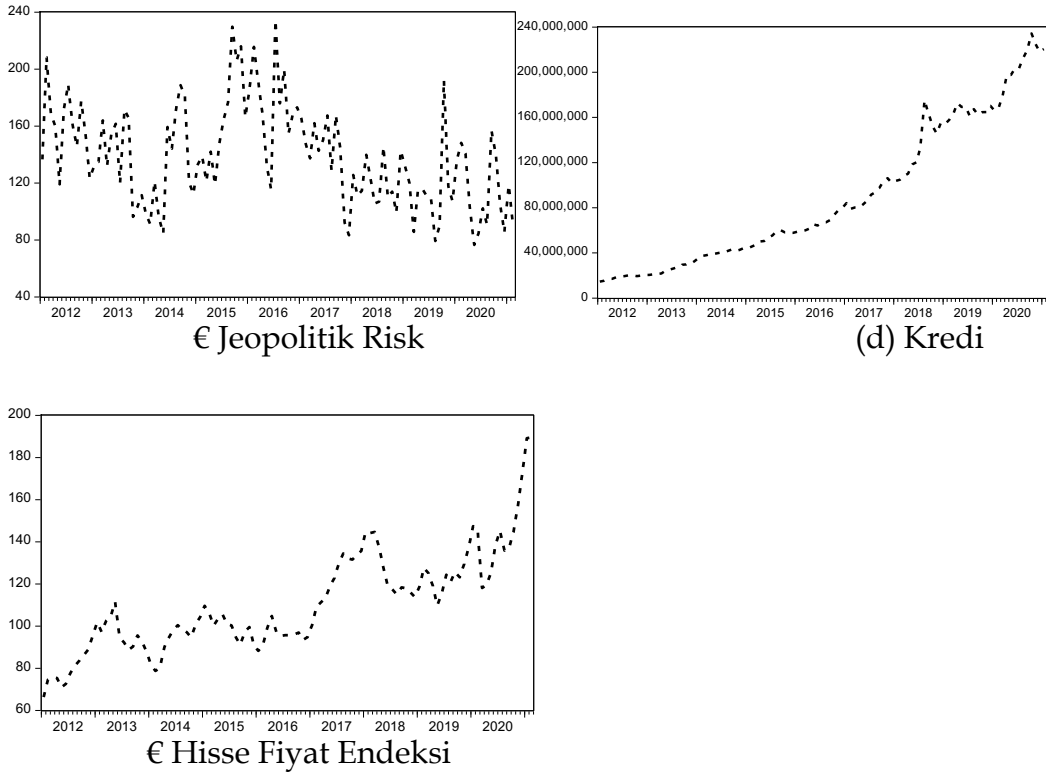
### 3. VERİ VE YÖNTEM

#### 3.1. Veri

Çalışmada Türkiye için Ocak 2012 ve Ekim 2020 arası aylık periyotlardan oluşan zaman serisi veri setinden yararlanılmıştır. İşsizlik oranını temsilen, OECD veri bankasından elde edilen 25 yaş üzerindeki işsizlik oranı (LNİŞSİZLİK) verisi kullanılmıştır. Finansal hizmet sektörüne güveni temsil etmesi için, TCMB tarafından finans sektöründeki şirket yöneticilerine anket uygulanarak oluşturulan finansal hizmetler güven endeksi verisi (LNFSCI) kullanılmıştır. Belirsizliği temsil etmek adına, Caldara ve Iacoviello (2018) tarafından geliştirilen jeopolitik risk verisi (LNJPR) kullanılmıştır. Çalışmada kontrol değişkenleri olarak, hisse senedi piyasasının göstergesi olan ve OECD veri bankasından temin edilen hisse fiyat endeksi (LNHFE) ve banka kredilerini temsil etmesi açısından, TCMB veri bankasından elde edilen, bireylere ve şirketlere verilen özel kredi seviyeleri (LNKREDİ) kullanılmıştır. Çalışmada bütün değişkenlerin logaritmik değerleri kullanılmıştır.

Şekil 1.





Değişkenlere ait grafikler, Şekil 1’de sunulmuştur. Kullanılan hiçbir değişkende dönemsellik gözlemlenmezken, işsizlik oranı ve kredi miktarında yukarı yönlü bir eğilimin varlığı farkedilmektedir.

### 3.2. Yöntem

Değişkenler arasındaki ilişkiyi bulmak adına, Pesaran ve Pesaran (1997) ve Pesaran, Shin ve Smith (2001) tarafından ortaya konulan gecikmesi dağıtılmış otoregresif model (ARDL) yaklaşımı kullanılmıştır. Bu yöntemin tercih edilmesindeki ilk etken, ARDL modelinin serilerin durağanlığını gerektirmemesidir. Bu yaklaşımda, ikinci derecede durağanlıktan düşük olamamak kaydıyla, bütün seriler kullanılabilmektedir (Pesaran ve Pesaran, 1997). İkinci olarak, ARDL yöntemi, durağan olmayan serilerinin yaratabileceği regresyon katsayılarının hatalı bir şekilde sıfıra doğru eğilimli olma problemini de ortadan kaldırmaktadır (bkz. Laurenceson ve Chai, 2003). Son olarak, Ghatak ve Siddiki (2001), ARDL yaklaşımının küçük örneklerde dahi eşbütünleşme ilişkilerinin verimli bir şekilde belirleneceğini ifade etmiştir.

Üç adımdan oluşan ARDL yönteminde, ilk olarak bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki uzun dönem ilişkisi gösteren sınır testi yaklaşımı ile değişkenler arasındaki eşbütünleşmenin varlığı test edilmektedir (Pesaran ve Pesaran, 1997; Pesaran vd., 2001). Bu çalışmada, işsizlik oranı ile finansal hizmetler güven endeksi, banka kredileri, jeopolitik risk ve hisse fiyat endeksi arasındaki uzun dönemli ilişkinin varlığı, denklem 1’de gösterilen regresyon modeli ile test edilmiştir:

$$\begin{aligned}
\Delta \text{LNİŞSİZLİK}_t = & \alpha_0 + \sum_{i=1}^n x_1 \Delta \text{LNİŞSİZLİK}_{t-i} + \sum_{i=0}^n x_2 \Delta \text{LNFSCİ}_{t-i} \\
& + \sum_{i=0}^n x_3 \Delta \text{LNJPR}_{t-i} + \sum_{i=0}^n x_4 \Delta \text{LNKREDİ}_{t-i} + \sum_{i=0}^n x_5 \Delta \text{LNHFE}_{t-i} \\
& + \omega_1 \text{LNİŞSİZLİK}_{t-1} \\
& + \omega_2 \text{LNFSCİ}_{t-1} + \omega_3 \text{LNJPR}_{t-1} + \omega_4 \text{LNKREDİ}_{t-1} + \omega_5 \text{LNHFE}_{t-1} \\
& + \varepsilon_t
\end{aligned} \tag{1}$$

Denklem 1’de LNİŞSİZLİK, LNFSCİ, LNKREDİ, LNJPR VE LNHFE sırasıyla işsizlik oranı, finansal hizmetler güven endeksi, bankalar tarafından verilen özel krediler, jeopolitik risk ve hisse fiyat endeksinin logaritmik değerlerini belirtmektedir. X sembolü kısa dönem katsayılarını belirtirken,  $\omega$  sembolü uzun dönem çarpanını ifade etmektedir. Denklem 1 için “eşbütünleşme yoktur” sıfır hipotezi ( $\omega_1=\omega_2=\omega_3=\omega_4$ ) test edilmektedir (Pesaran ve Pesaran, 1997; Pesaran vd., 2001).

İkinci olarak, denklem 2’de gösterilen regresyon modeli ARDL (f, g, x, h, z) modelinden yararlanılarak test edilmekte ve uzun dönem ilişkinin katsayıları belirlenmektedir.

$$\begin{aligned}
\text{LNİŞSİZLİK}_t = & \alpha_0 + \sum_{i=1}^f \beta_i \text{LNİŞSİZLİK}_{t-i} + \sum_{i=0}^g \gamma_i \text{LNFSCİ}_{t-i} + \sum_{i=0}^x \delta_i \text{LNJPR}_{t-i} \\
& + \sum_{i=0}^h \gamma_i \text{LNKREDİ}_{t-i} + \sum_{i=0}^z \theta_i \text{LNHFE}_{t-i} + \varepsilon_t
\end{aligned} \tag{2}$$

Yukarıdaki denklemde yer alan f, g, x, h, z gecikme uzunlukları, Akaike Bilgi Kriteri kullanılarak otomatik olarak belirenmiştir.

Son aşamada ise, ARDL hata düzeltme modeli kullanılarak kısa dönem katsayıları elde edilmiştir (Sari vd., 2008). Kısa dönemde meydana gelen dengesizliğin, uzun dönemdeki düzeltme miktarını gösteren hata düzeltme katsayısının (ECT), istatistiksel olarak anlamlı ve negatif olması beklenmektedir (Akel ve Gazel, 2014).

#### 4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Ampirik analizlerin ilk adımı olarak, kullanılan serilerin durağanlık dereceleri incelenmiştir. Pesaran vd. (2001), ARDL yönteminin uygulanması için, kullanılan serilerin durağanlıklarının ikinci dereceden az olmasını gerektirdiğini belirtmiştir. Kullanılan serilerin durağanlık derecelerinin tespit edilmesi amacıyla, Augmented Dickey- Fuller, Dickey-Fuller GLS (1979) ve Phillips-Perron (1988) birim kök testleri uygulanmıştır. Birim kök testlerinin sonuçları, Tablo 1’de verilmiştir. Sonuçlara göre, kullanılan bütün serilerin durağanlık

dereceleri ikinci dereceden azdır. Bu nedenle, ARDL yönteminin kullanılmasında hiçbir engel bulunmamaktadır.

Tablo 1. Birim Kök Testi Sonuçları

	ADF		ADF-GLS		PP
	İstatistik	Gecikme	İstatistik	Gecikme	İstatistik
<i>Panel A: Düzey</i>					
LNİŞSİZLİK	-1.349	3	0.045	3	-1.138
LNFSİ	-2.905**	0	-2.547**	0	-2.842*
LNJPR	-5.341***	0	-5.369***	0	-5.571***
LNKREDİ	-1.638	0	2.296	1	-1.639
LNHFE	-0.586	3	1.254	3	-1.115
<i>Panel B: İlk fark</i>					
LNİŞSİZLİK	-5.979***	2	-4.383***	2	-7.085***
LNFSİ	-11.548***	0	-1.195	3	-12.607***
LNJPR	-11.573***	1	-0.699	5	-22.760***
LNKREDİ	-9.174***	0	-8.155***	0	-9.118***
LNSPI	-7.798***	2	-1.253	4	-8.852***

Not: Tablo 1’de kullanılan değişkenlerin birim kök testi sonuçları gösterilmiştir. LNİŞSİZLİK, LNFSİ, LNJPR, LNKREDİ VE LNHFE sırasıyla işsizlik oranını, finansal hizmetler güven endeksini, jeopolitik riski, bankalarca verilen özel kredileri ve hisse fiyat endeksini belirtmektedir. ADF, ADF-GLS, ve PP ise Augmented-Dickey Fuller, Augmented-Dickey Fuller-GLS ve Phillips-Pearon testini ifade etmektedir. \*, \*\*, \*\*\* sırasıyla yüzde 1, yüzde 5, ve yüzde 10 seviyesinde anlamlılığı göstermektedir.

Durağanlık derecelerinin bulunmasının ardından, ARDL yönteminin ilk aşamasına geçilmiş ve işsizlik düzeyi, finansal hizmetler güven endeksi, jeopolitik risk, bankalar tarafından özel sektöre verilen krediler ve hisse fiyat endeksi arasında uzun dönem eşbütünleşmenin varlığı sınır testi yaklaşımı kullanılarak incelenmiştir. Sınır testi sonuçları, Tablo 2’de gösterilmiştir. İşsizlik oranının bağımlı değişken olduğu model için F istatistiği 5.38 bulunmuştur. Bu değer, incelenen model için kritik üst sınır olan 5.06’dan büyük olduğu için, uzun dönem ilişki yoktur sıfır hipotezi reddedilmiştir. Bu durum, değişkenler arasında uzun dönem eşbütünleşmenin varlığını belirtmektedir. Ampirik bulgular, Türkiye için işsizlik oranı, finansal hizmetle güven endeksi, jeopolitik risk, bankalar tarafından özel sektöre verilen krediler ve hisse fiyat endeksi arasında uzun dönemli bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Bu ilişkinin yönü ve katsayıları ise ARDL metodunun ikinci aşaması olan, ikinci denklem test edilerek tahmin edilmiştir.

Tablo 2. Sınır Testi Sonuçları

Eşbütünleşme Hipotezleri	F İst..
$F(LNİŞSİZLİK_t / LNFSİ_t, LNJPR_t, LNKREDİ_t, LNHFE_t)$	5.383***

Not: Tablo 2’de işsizlik oranının bağımlı değişken olduğu model için sınır testi sonuçları sunulmuştur. LNİŞSİZLİK, LNFSİ, LNJPR, LNKREDİ VE LNHFE sırasıyla işsizlik oranını, finansal hizmetler güven endeksini, jeopolitik riski, bankalarca verilen özel kredileri ve hisse fiyat endeksini belirtmektedir. \*, \*\*, \*\*\* sırasıyla yüzde 1, yüzde 5, ve yüzde 10 seviyesinde anlamlılığı göstermektedir.

İşsizlik oranının bağımlı değişken olduğu denklem 2'nin analiz sonuçları, Tablo 3- Panel A'da sunulmuştur. Buna göre, uzun dönemde finansal hizmetler güven endeksi işsizlik oranını yüzde 1 oranında anlamlı bir şekilde negatif yönlü etkilemektedir. Finansal sektör güven endeksindeki her yüzde 1'lik artışın işsizlik oranını %0,81 oranında düşürmesi, artan finansal duyarlılığın sermayenin fiyatını yükselteceği ve bunun da reel tarafta güçlü ekonomik temel sinyali vereceği için çıktı ve istihdam üzerinde arttırıcı bir etkisi olacağını ileri süren Benhabib vd. (2016) ile örtüşmektedir. Türkiye için, jeopolitik risk ile temsil edilen belirsizliğin ise işsizlik oranı üzerinde uzun dönemli anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu bulgu, önceki çalışmalarda tespit edilen belirsizliğin işsizlik oranı üzerindeki anlamlı etkisini gösteren Bachman vd. (2013) ile örtüşmemektedir. Güven ve belirsizlik değişkenleri ayrı ayrı modele eklendiğinde, belirsizliğin etkisi anlamsız hale gelmektedir. Uzun dönemde ayrıca kontrol değişkenlerinden hisse fiyat endeksindeki artışların istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde istihdamı arttırdığı görülmüştür. Bu bulgu, finansal gelişmenin işsizlik oranını azaltacağını ileri süren Rendon (2001) ve Gatti vd. (2011)'in de içinde bulunduğu literatürü destekler niteliktedir. Bankalar tarafından özel sektöre verilen kredi miktarının işsizlik oranı üzerindeki etkisi ise anlamlı ve pozitifdir. Bu durumda, bankalarca özel sektöre verilen kredi miktarındaki artış, işsizlik oranını arttırmaktadır.

Analizlerin son aşamasında, ilgili değişkenler arasındaki kısa dönem ilişki, ARDL Hata Düzeltme Modeli yardımıyla tahmin edilmiş ve sonuçlar Tablo 3- Panel B'de sunulmuştur. Değişkenlerin işsizlik oranı üzerindeki kısa dönem etkileri, uzun dönem etkiler ile örtüşmektedir. İlk olarak, finansal hizmetler güven endeksinin işsizlik oranı üzerinde, uzun dönemde olduğu gibi kısa dönemde de istatistiksel olarak anlamlı negatif etkisi vardır. Bu bulgu, beklentiler tamamen rasyonel olsa ve dışsallıklar ve hatta stratejik tamamlayıcılıklar olmasa bile, temel faktörlerle tamamen alakasız olan saf duyguların ekonomik performansı ve iş döngüsünü etkileyebileceğini iddia eden Benhabib vd. (2013)'ü destekler niteliktedir. Jeopolitik riskin ise uzun dönemde olduğu gibi kısa dönemde de işsizlik oranı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu bulgu, artan jeopolitik riskin ekonomideki belirsizliği arttıracığı için reel aktiviteleri, dolayısıyla üretimi azaltacağı ve sonuç olarak işsizlik oranını arttıracığı görüşüne aksi bir kanıt niteliğindedir (bkz. Dixit ve Pindyck, 1994). Finansal hizmetler sektörüne duyulan güvenin ve finansal kalkınmanın etkileri ayrıştırıldığında, belirsizliğin işsizlik üzerinde ne uzun ne de kısa dönemde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Kontrol değişkenlerinden hisse fiyat endeksi, işsizlik oranını kısa vadede istatistiksel olarak anlamlı ve negatif şekilde etkilemektedir. Bankalar tarafından özel sektöre verilen kredi miktarının işsizlik oranı üzerindeki kısa dönem etkisi de uzun dönem etkisi gibi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitifdir. Buna göre özel sektör tarafından kullanılan kredi miktarının artması, kısa vadede işsizlik oranını arttırmaktadır. İncelenen denklem için, hata terimi katsayısı beklenildiği gibi anlamlı ve negatif olarak bulunmuştur. Kısa dönemde oluşan dengeden sapmalar, uzun dönemde dengeye yaklaşmaktadır. Buna göre, kısa dönem

şoklarının neden olduğu uzun vade dengesinde oluşacak sapmalar, bir dönemin ardından %18,90 giderilecektir (bkz. Akel ve Gazel, 2014).

Tablo 3. ARDL Modeli Tahmin Sonuçları (Bağımlı değişken: DLNİŞSİZLİK)

BağımsızDeğişken	Katsayı	Standard Hata	t-istatistiği	Olasılık
<i>Panel A: ARDL ModeliUzunDönemTahminSonuçları- BağımsızDeğişken LNIŞSİZLİK</i>				
C	4.6889	1.5446	3.0357	0.0033
LNFSİ <sub>t-1</sub>	-0.8103	0.2562	-3.1626	0.0023
LNJPR <sub>t-1</sub>	-0.0114	0.0477	-0.2386	0.8121
LNKREDİ <sub>t-1</sub>	0.2002	0.0422	4.7398	0.0000
LNHFE <sub>t-1</sub>	-0.4101	0.1559	-2.6302	0.0104
<i>Panel B: ARDL HataDüzeltilmeModeliTahminSonuçları- BağımsızDeğişken LNIŞSİZLİK</i>				
DLNİŞSİZLİK <sub>t-1</sub>	0.1647	0.1013	1.6252	0.1084
DLNİŞSİZLİK <sub>t-2</sub>	0.3912	0.1017	3.8479	0.0003
DFSCİ <sub>t</sub>	-0.0842	0.0356	-2.3665	0.0206
DFSCİ <sub>t-1</sub>	0.0378	0.0405	0.9331	0.3538
DFSCİ <sub>t-2</sub>	-0.0959	0.0419	-2.2882	0.0250
DFSCİ <sub>t-3</sub>	-0.0318	0.0421	-0.7550	0.4527
DFSCİ <sub>t-4</sub>	0.0236	0.0403	0.5839	0.5610
DFSCİ <sub>t-5</sub>	0.0459	0.0396	1.1604	0.2496
DFSCİ <sub>t-6</sub>	0.0542	0.0338	1.6024	0.1133
DJPR <sub>t</sub>	-0.0022	0.0090	-0.2393	0.8115
DLNHFE <sub>t</sub>	-0.0258	0.0423	-0.6104	0.5435
DLNHFE <sub>t-1</sub>	-0.1268	0.0615	-2.0634	0.0426
DLNHFE <sub>t-2</sub>	0.0547	0.0655	0.8348	0.4065
DLNHFE <sub>t-3</sub>	-0.0522	0.0646	-0.8077	0.4219
DLNHFE <sub>t-4</sub>	0.0264	0.0632	0.4182	0.6770
DLNHFE <sub>t-5</sub>	0.0755	0.0467	1.6173	0.1101
DLNKREDİ <sub>t</sub>	0.0378	0.0117	3.2464	0.0018
ECT(-1)	-0.1890	0.0387	-4.8846	0.0000

Not: Tablo 3'te Panel A'da ARDL modeli uzun dönem tahmin sonuçları verilirken, Panel B'de ARDL hata düzeltme modeli tahmin sonuçları sunulmuştur. LNIŞSİZLİK, LNFSİ, LNJPR, LNKREDİ VE LNHFE sırasıyla işsizlik oranını, finansal hizmetler güven endeksini, jeopolitik riski, bankalarca verilen özel kredileri ve hisse fiyat endeksini belirtmektedir. C sabit katsayıdır. Hata düzeltme terimi ECT ile gösterilmiştir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşsizlik ve işsizlik oranını etkileyen faktörler, çok uzun yıllardır üzerinde çalışılan makroekonomikdeğişkenlerin başında gelmektedir. Çalışmada, Ocak 2012 ve Ekim 2020 tarihleri arasındaki dönem için Türkiye'deki finansal hizmetler güven düzeyinin ve belirsizliğin işsizlik oranı üzerindeki uzun ve kısa dönem etkileri, sınır testi yaklaşımı ve ARDL yöntemi kullanılarak araştırılmıştır. Finansal

kalkınmanın işsizlik oranı üzerindeki etkilerini kontrol etmek amacıyla, banka kredileri ve hisse fiyat endeksi de modele dahil edilmiştir.

Ampirik bulgular, hem uzun hem de kısa vadede, bireylerin finansal hizmetler sektörüne duydukları güvenin artmasının, işsizlik oranını azalttığını göstermiştir. Belirsizlik olmaması durumundakişilerin duyarlılığının reel etkisi olmayacağı görüşünün aksine, bu çalışma temel faktörlerle tamamen alakasız olan saf duyguların reel tarafa ekonomik temelin güçlüolduğu sinyalin vereceği için istihdam üzerinde arttırıcı bir etkisi olacağı görüşünü destekler niteliktedir(bkz.Benhabib vd., 2013; Benhabib vd., 2016). Öte yandan, mevcut çalışmaların aksine, bireylerin finansal hizmetlere güveni ve finansal kalkınmanın etkisi ayrıştığında, jeopolitik risk değişkeniyle temsil edilen belirsizliğin istihdam üzerinde ne uzun ne de kısa vadede anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu bulgu, önceki çalışmalarda bulunan jeopolitik riskin anlamlı etkisinin esas nedeninin, belirsizliğin bireylerin duyarlılığını etkileyerek dolaylı olarak istihdamı etkilediğini düşündürmektedir.

Sonuç olarak bu çalışma, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerdeki politika yapıcılar için işsizlikle mücadelede kullanılabilecek önemli çıktılar sunmaktadır. Finansal sektöre duyulan güveni arttırmaya yönelik atılacak adımlar, istihdamı arttırmak için kullanılacak önemli bir araç olacaktır. Bu nedenle, finansal kuruluşların şeffaflığını sağlamaya yönelik alınacak kararlar, sadece finans piyasaları için değil istihdam için de önemli olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akerlof, G. A., ve Shiller, R. J. (2009). *Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy, and Why It matters for Global Capitalism*, Princeton University Press.
- Arısoy, İ. (2012). TürkiyeEkonomisindeİktisadiGüvenEndeksleriveSeçilmiş Makro DeğişkenlerArasındakiİlişkilerin VAR Analizi. *MaliyeDergisi*, 16, 304-315 .
- Bachmann, R., Elstner, S., and Sims, E. R. (2013). Uncertainty and Economic Activity: Evidencefrom Business Survey Data. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 5, 217-249.
- Bakan, S. veAkçacı, T. (2015). ParasalAktarımMekanizması: TürkiyeEkonomisiİçinBeklentiKanalınınGeçerliliği. *DumlupınarÜniversitesiSosyalBilimlerDergisi*, 44, 68-78.
- Beck, T., Levine, R., veLoayza, N. (2000). Finance and the sources of growth. *Journal of Financial Economics*, 58, 261-300.
- Benhabib, J. ve Wen, Y. (2004). Indeterminacy, aggregate demand, and the real business cycle. *Journal of Monetary Economics*, 51, 503-530.
- Benhabib, J. ve Wang, P. (2013). Financial constraints, endogenous markups, and self-fulfilling equilibria. *Journal of Monetary Economics*, 60, 789-805.
- Benhabib, J. Liu, X. ve Wang, P. (2016). Sentiments, financialmarkets, andmacroeconomicfluctuations, *Journal of Financial Economics*, 120, 420-443.



- Bernanke, B. S. (1983). Irreversibility, uncertainty, and cyclical investment. *The Quarterly Journal of Economics*, 98, 85-106.
- Beşel, F. ve Yardımcıoğlu, F. (2016). *Tüketici Güven Endeksi ile Makro Değişkenler Arasındaki İlişki*. Uluslararası Politik, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Kongresi, PESA (Politik, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Merkezi), 24-26 Ağustos, İstanbul, s.475-487.
- Bhide, A. ve Stevenson, H. (1992). Trust, Uncertainty, and Profit. *The Journal of Socio-Economics*, 21, 191-208.
- Birru, J. ve Young, T. (2020). *Sentiment and Uncertainty*. Fisher College of Business Working Paper Series, WP 2020-03-010.
- Bloom, N. (2009). The impact of uncertainty shocks. *Econometrica*, 77, 623-685.
- Caldara, D. ve Iacoviello, M. (2018). *Measuring geopolitical risk*. FRB International Finance Discussion Paper (1222).
- Çevikalp, S. (2017). Finansal Hizmetler Güven Endeksini Etkileyen Faktörlerin Analizi. *Ekonomi, Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2, 31-40.
- Dickey, A. D. ve Fuller, W. A. (1979). Distribution of the Estimators for Autoregressive Time Series with a Unit Root. *Journal of the American Statistical Association*, 74, 427-431.
- Dixit, A. K. ve Pindyck, R. S. (1994). *Investment under uncertainty*. Princeton University Press.
- Farmer, R.E. (2012a). Animal spirits, persistent unemployment and the belief function. Roman Frydman and Edmund S. Phelps (Eds.), *Rethinking Expectations: The Way Forward for Macroeconomics* içinde (ss. 251-276). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Gatti, D., Rault, C., ve Vaubourg A. G. (2011). *Unemployment and finance: how do financial and labour market factors interact?* (CESIFO Working Paper No.2901). Erişim adresi [https://ideas.repec.org/p/ces/ceswps/\\_2901.html](https://ideas.repec.org/p/ces/ceswps/_2901.html).
- Ghatak, S., ve Siddiki, J. (2001). The use of ARDL approach in estimating virtual exchange rates in India. *Journal of Applied Statistics*, 28, 573-583.
- İskenderoğlu, Ö. ve Akdağ, S. (2017). Finansal Hizmetler Güven Endeksinin Geçerliliğinin İncelenmesi: Türkiye Örneği. *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3, 625-633.
- Kuzmanović, M., ve Sanfey, P. (2012). *Can Consumer Confidence Data Predict Real Variables? Evidence from Croatia*. European Bank for Reconstruction and Development, Working Papers, No: 151.
- Laurenceson, J., ve Chai, J.C.H. (2003). *Financial Reform and Economic Development in China*. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Levine, R. (1991). Stock market growth and tax policy. *Journal of Finance*, 46, 1445-1465.
- Lien D., Sun Y. ve Zhang C. (2020). Uncertainty, confidence, and monetary policy in China, *International Review of Economics and Finance*, Inpress.
- McKinnon, R. (1973). *Money and capital in economic development*. Brookings Institution. Washington, DC, USA.

- Nowzohour, L., ve Stracca, L. (2020). More than a feeling: Confidence, uncertainty, and macroeconomic fluctuations, *Journal of Economic Surveys*, 1-36.
- Özsağır, A. (2007). Ekonomiye Güven Faktörü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 46-62.
- Pesaran, M.H., ve Pesaran, B. (1997). *Working with Microfit 4.0*. Camfit Data Ltd, Cambridge.
- Pesaran, M.H., Shin, Y., ve Smith, R.J. (2001). Bounds testing approaches to the analysis of level relationships. *Journal of Applied Econometrics*, 16, 289-326.
- Phillips, P.C.B. ve Perron, P. (1988). Testing for a unit root in time series regression. *Biometrika*, 75, 335-346.
- Rendon, S. (2001). *Job creation under liquidity constraints: The Spanish case*. (Banco de Espana Working Paper No. 0101). Erişim adresi <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadas/DocumentosTrabajo/01/Fic/dt0101e.pdf>.
- Santero, T. ve N. Westerlund (1996). *Confidence Indicators and Their Relationship to Changes in Economic Activity*. OECD Economics Department Working Papers, No: 170.
- Sari, R., Ewig, B. T., ve Soytas, U. (2008). The Relationship between disaggregate energy consumption and industrial production in the United States: An ARDL Approach. *Energy Economics*, 30, 2302-2313.
- Schmitt-Grohé, S. ve Uribe, M. (2012). What's news in business cycles. *Econometrica*, 80, 2733-2764.
- Schaal, E. ve Taschereau-Dumouchel, M. (2015). *Coordinating business cycles*. Available at SSRN 2567344.
- Shaw, E. S. (1973). *Financial deepening in economic development*. Oxford University Press, New York.
- Uslaner, E. M. (2003b). Trust and Economic Growth in the Knowledge Society. Erişim adresi [www.bsos.edu/gvpt/uslaner](http://www.bsos.edu/gvpt/uslaner).

## İMALAT SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN FİRMALAR AÇISINDAN KREDİLİ SATIŞLAR-PAZARLAMA İLİŞKİSİ

Bahadır KARAKOÇ<sup>1</sup>

### Özet

Bu çalışmanın amacı kredili satışların pazarlamadaki fonksiyonunu imalat sanayinde faaliyet gösteren firmalar üzerinden araştırmaktır. Hem teorik hem de ampirik çalışmalarda kredili satışların, diğer sebeplerin yanında ürün tanıtımına ve pazarlanmasına katkı sağlamak amacıyla yapıldığı ifade edilmiştir. İmalat sektörü firmaları kendi ürettikleri ürünleri sattıkları için pazarlama/tanıtım ihtiyacı biraz daha fazla öne çıkmaktadır ancak bu çalışmada bu literatürde bahsedilen hipotezi doğrulayan herhangi bir bulguya rastlanmamıştır. Aksine imalat sektöründe faaliyet gösteren firmalarda kredili satış-pazarlama ilişkisi negatif olarak tespit edilmiş ve diğer firmalardan daha çok kredi kullanmalarına rağmen daha az kredi verdiklerine dair kanıtlar bulunmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Ticari kredi, kredili satışlar, pazarlama harcamaları, imalat sanayi

JEL: G30, G31, G32

## TRADE CREDIT SUPPLY-MARKETING RELATIONSHIP: THE CASE OF MANUFACTURING FIRMS

### Abstract

The goal of this study is to investigate the role of trade credit supply in marketing with a focus on firms that operate in manufacturing industry. Both theoretical and empirical studies emphasize the place of trade credit in marketing, suggesting that it is offered as a form of guarantee on the product's quality; hence it is more likely for manufacturing firms to offer credit for marketing/advertising purposes. However, this study obtained no findings that support this argument, on the contrary, evidence suggests that firms in manufacturing industry tend to receive more credit and supply less in relation to marketing expense.

**Keywords:** Trade credit, marketing expense, manufacturing industry

## GİRİŞ

Ticari kredi (TK) bir mal veya hizmetin alıcıya vadeli olarak verilmesiyle ortaya çıkar. Alıcı firma vade boyunca krediye konu mal veya hizmeti nakde çevirip elde ettiği likiditeyi kendi faaliyetlerinde kullanmış olur ve bu anlamda TK'lar alıcı firma için önemli bir likidite kaynağıdır. Ancak firmaların bu işi profesyonelce yapmak üzere lisans almış kredi kuruluşları var iken neden TK verdikleri sorusu akademik literatürde sıkça sorulmuştur (bkz. Cunat, 2007; Deloof ve Jegers, 1999; Karakoç, 2021a). Sonuçta kredili mal verme eylemi ile satıcı firma bir risk almış olur ve geleneksel finans kuruluşlarının aksine bu tür riskleri ölçme ve değerlendirme finans dışı sektörde faaliyet gösteren firmaların uzmanlık alanı değildir. Ticari kredi literatürü finans alanında oldukça geniş bir yer tutmasına rağmen TK'ların varlık nedenini araştıran çalışmalar iki grupta incelenebilir.

Birinci grup konuya borç alan, yani mal ve hizmeti satın alan, firma tarafından yaklaşıp TK'ların alternatif bir finansman kaynağı olduğunu ve bununla alıcı firmanın talebi ile ortaya çıktığını ifade etmektedir (bkz. Cunat, 2007; Bastos ve Pindado, 2007). İkinci grupta yer alan çalışmalar ise kredi verme konusuna satıcı

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Muş Alparslan Üniversitesi, [b.karakoc@alparslan.edu.tr](mailto:b.karakoc@alparslan.edu.tr)

tarafından yaklaşarak işlemin gerekçelerini faaliyetlere/satışlara etkisi üzerinden açıklamışlardır (bkz. Karakoç 2021a).

Bu açıklamalardan bir tanesi kredilerin satılan ürünle birlikte verilen bir çeşit garanti olduğu ifade etmektedir. Örneğin Nadiri (1969) TK'ların satıcıya ürünün beklentileri karşılamaması durumunda ürünü iade etmesi yada bedelini ödemeyi reddetmesine imkân tanıyan bir çeşit garanti olduğunu dile getirmiştir. Bu sayede ürün hakkında yeterince bilgi sahibi olmayan alıcı firma, vade süresince ürün ile ilgili taahhüt edilen garanti koşullarının yerine getirilip getirilmediğini test edebilir, ürünü iade etmeye veya ödeme yapmayı reddetmeye karar verebilir. Literatürdeki bazı ampirik çalışmalarda bu hipotezi destekleyen bulgular raporlanmıştır. Örneğin Ng Smith ve Smith. (1999) küçük ölçekli firmaların piyasada yeterince bilinmemesinden ötürü daha fazla TK arz etmek zorunda kaldıklarını dile getirmiştir. LongMalitz ve Ravid (199). Bu hipotezi çeşitli ürün grupları üzerinden araştırmış ve kullanım süresi uzun teknolojik ürünlerin satışında daha çok TK talep edildiğini gözlemlemişlerdir. Karakoç (2021a) üretim kapasitesi artışının TK arzını belirgin ölçüde artırdığını ortaya koymuş bununla TK'ların firmaların pazarlama fonksiyonunu destekleyen ve nakit çıkışı gerektirmeyen bir çeşit reklam aracı olmasıyla açıklanabileceğini dile getirmiştir. Buna göre yeni ürün çalışmalarının daha çok TK arzı ile sonuçlanacağını beklemek yerinde olacaktır. Sonuç olarak alıcı firmanın ürünü yeterince tanımıyor olması satıcı firma açısından aşılması gereken bir engeldir ve TK arzıyla bu sorunun üstesinden gelinebilir.

İmalat sanayinde faaliyet gösteren firmalar bu anlamda diğer firmalara kıyasla tanıtıma ve ürün reklamına daha fazla ihtiyaç duyan firmalardır zira imalat sanayindeki firmalar kendi ürettikleri ürünleri satmaktadırlar. Dolayısıyla eğer ticari krediler satılan ürüne garanti olarak sunuluyorsa bunun imalat sanayinde faaliyet gösteren firmalarda biraz daha fazla öne çıkması beklenebilir.

Bu amaçla imalat sanayinde faaliyet gösteren halka açık ABD firmalarının TK arzı ve pazarlama ihtiyacı arasındaki ilişki analize konu edilmiştir. TK arz ve talebi arasındaki yüksek korelasyondan (bkz. Karakoç, 2021) ötürü bu firmaların net TK arzı pazarlama ihtiyacı ile birlikte incelenmiştir. Bulgular bu firmaların diğer firmalara nazaran daha az TK arz ettiklerini göstermektedir. Bu sonucun firmaların pazarlama ihtiyacı dikkate alındığında da değişmediği tespit edilmiştir. Sonuçların güvenilirliğini artırmak amaçlı değişkenler önce toplam varlıklara oranlanmış daha sonrada satışlara oranlanarak analize sokulmuş ve elde edilen bulguların büyük ölçüde örtüştüğü gözlenmiştir.

### YÖNTEM VE BULGULAR

Çalışmada ABD'de faaliyet gösteren firmaların verileri kullanılmıştır. Bunun nedeni gözlem sayısının diğer ülkelere nazaran daha fazla oluşudur. Şirket bilanço ve gelir tablosu verileri Data stream veri sağlayıcısından tedarik edilmiş ve 2000-2014 yıllarını kapsamaktadır. Firmaların ticari kredi kullanma eğilimleri makro düzeyde incelendiğinde pek çok farklı faktörün etkili olduğunu söylemek mümkündür. Bazı ülkelerde kredi kullanımını %20'lere yaklaşırken bazı ülkelerde

ise %8 civarındadır (bkz. Karakoç, 2021b). Dolayısıyla diğer ülkelere kıyaslandığında Amerikan firmalarının kredili satışlar konusunda ortalamada yer aldığını söylemek mümkündür. Öte yandan gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde reel sektörün krediye erişiminde önemli farklılıklar söz konusudur (bkz. Karakoç, 2020). Alternatif bir finansman aracı olarak görülen TK'ların Amerika gibi gelişmiş bir ülkenin firmaları açısından incelenmesi daha anlamlı sonuçlar doğuracaktır.

Tablo 1. Analizde kullanılan değişkenler

Değişkenler	Gözle m	Ortalam a	Std sapma	Minimu m	Maximu m
Ticari kredi, arz	16,482	0,216	0,178	0,001	1,05
Duran varlıklar, net	16,482	0,475	0,519	0,001	8,86
Nakit	16,482	0,179	0,408	0,001	25,48
Toplam varlıkların logaritması	16,482	12,910	2,220	4.442	20,95
Kârlılık	16,482	0,047	0,572	-4.198	2,86
Pazarlama giderleri	16,482	0,265	0,577	0.0001	87,25
Kaldıraç	16,482	0,475	0,665	0,0001	22,41

Not: Analizde kullanılan değişkenler bir gecikmeli toplam varlıklara oranlanmıştır.

Analizde rassal (firma) etki panel veri analizi yöntemi uygulanmıştır bunun temel nedeni imalat sektöründeki firmaların kukla değişken sayesinde ayırt edilebilmesine imkân vermesidir. Veri seti dengesiz panel niteliğindedir ve bu nedenle serilere önce veri setinin bu özelliğini dikkate alan Fisher-type (Choi 2001) durağanlık testi uygulanmıştır. Test sonuçları neticesinde serilerin durağan olduğu anlaşılmaktadır.

Kalıntılarda değişen varyans ve kalıntıların gecikmeli değerleri kendi aralarında oto korelasyon bulunmaması OLS modelinin koşulları arasındadır dolayısıyla bütün analiz boyunca katsayıların standart hatalarını değişen varyans ve oto korelasyona göre düzelten (Stata 16 temel referans kitabı, 2019: 455-456) robust seçeneği kullanılmıştır ve TK- pazarlama ilişkisi aşağıdaki şekilde tahmin edilmiştir.

$$TK_{it}^{NET} = \alpha_i + \beta_1 PZ_{it} + \beta_2 D_{imalat} + \beta_n X_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

Denklemden  $TK_{it}^{NET}$  firmaların net ticari kredi arzını,  $PZ_{it}$  firmaların pazarlamaya duyduğu ihtiyacı gösteren pazarlama satış ve dağıtım giderlerini,  $D_{imalat}$  imalat sektöründe faaliyet gösteren firmaları temsil eden kukla değişkenini,  $X_{it}$  ise diğer açıklayıcı değişkenlerini ifade etmektedir. Değişkenlerle ilgili detaylı bilgi Tablo 2'de verilmiştir.

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Tablo 2. Regresyonda kullanılan değişkenler ve tanımları.

Bağımlı Değişken		
$TK_{it}^{NET}$	Net kredi (Alıcılar – satıcılar hesabı)	$NetTicariTicariAcaklar_{it}/T.Varlıklar_{it}$
Açıklayıcı Değişkenler		
Nakit	Kasadaki nakit mevcudu	$Nakit_{it}/T.Varlıklar_{it}$
Duran varlık	Net maddi duran varlıklar	$DuranVarlık_{it}/T.Varlıklar_{it}$
Borç	Banka kredileri ve menkul kıymete dayalı borçlar	$Borç_{it}/T.Varlıklar_{it}$
Kârlılık	Varlıkların kârlılığı	$FaaliyetKâr_{it}/T.Varlıklar_{it}$
Hacim	Toplam varlıkların doğal logaritması	$\ln(T.Varlıklar_{it})$
$D_{imalat}$	İmalat sektörü firmaları	SIC kodu 4000 ve 6000 arasındaki firmalar için 1; aksi halde 0.
$PZ_{it}$	Pazarlama satış dağıtım giderleri	$Pazarlama Gid/T.Varlıklar_{it}$
İmalat_pazarlama	İmalat sektörü firmalarında pazarlama harcamaları	$D_{imalat} * PZ_{it}$

İmalat sanayi kukla değişkeninin katsayısı,  $\beta_2$ , bu firmaların kredili satış politikaları hakkında yol gösterici olacaktır. Pozitif ve anlamlı bir katsayı imalat sektöründeki firmaların diğer firmalara nazaran daha fazla kredili alış yapıp ve daha az kredili satış yaptıklarını gösterirken negatif bir katsayı bunun tam tersini ifade eder. Benzer şekilde bu firmaların TK politikalarının pazarlama ihtiyacı ile birlikte nasıl değiştiğini ölçmek için imalat kukla değişkeni pazarlama giderleri ile etkileştirilmiş ve imalat\_pazarlama değişkeni oluşturulmuştur. Analiz sonuçları Tanlo 3'te verilmiştir. Değişen varyans ve oto korelasyona karşı düzeltilmiş standart hatalar parantez içindedir.

Tablo 3. Pazarlama harcamaları ve net ticari krediler

Bağımlı değişken	Net ticari krediler/toplam varlıklar				Net ticari krediler/satışlar			
	1	2	3	4	5	6	7	8
Nakit	,004 (,043)	,004 (,043)	,004 (,043)	,004 (,043)	-,008** (,003)	-,008** (,003)	-,008** (,003)	-,008** (,003)
Duran varlık	,072*** (,024)	,072*** (,024)	,072*** (,024)	,072*** (,024)	,003*** (,001)	,003*** (,001)	,003*** (,001)	,003*** (,001)
Borç	-,144*** (,033)	-,144*** (,033)	-,144*** (,033)	-,144*** (,033)	-,007*** (,000)	-,007*** (,000)	-,007*** (,000)	-,007*** (,000)
Ölçek	,016*** (,002)	,016*** (,002)	,016*** (,002)	,016*** (,002)	-,004*** (,001)	-,004*** (,001)	-,004*** (,001)	-,004*** (,001)
Kârlılık	-,051 (,016)	-,051 (,016)	-,051 (,016)	-,051 (,016)	-,0001 (,001)	-,0001 (,001)	-,0001 (,001)	-,0001 (,001)
İmalat	,045*** (,007)	,045*** (,007)	,029*** (,008)		,065*** (,001)	,065*** (,001)	,064*** (,001)	
Pazarlama ihtiyacı		-,028 (,019)		-,045** (,021)		,004* (,002)		,002 (,002)
İmalat_pazarlama			,044** (,018)	,099*** (,021)			,002 (,002)	,007 (,002)
Yıl kukla	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Sabit	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
R <sup>2</sup>	0,156	0,156	0,156	0,156	0,005	0,005	0,005	0,005
Gözlem	16.482	16.482	16.482	16.482	16.084	16.084	16.084	16.084
Firma	2.326	2.326	2.326	2.326	2.310	2.310	2.310	2.310

Sütun 1'de imalat kukla değişkeninin katsayısı görülmektedir. Değişken pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Diğer bir ifade ile imalat sanayi firmaları diğer işletmelere kıyasla daha fazla TK verip daha az kredi kullanmaktadırlar. Sütun 2'de imalat kukla değişkeninin etkisi pazarlama ihtiyacı ile birlikte ele alınmıştır. Pazarlama ihtiyacı net TK üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir etki meydana getirmezken imalat kukla değişkeni anlamlı ve pozitifdir. Sütun 3'te imalat kukla

değişkeninin etkisi imalat sanayindeki firmaların pazarlama ihtiyacı ile birlikte değerlendirilmiş ve beklentiye uygun bir şekilde imalat firmalarının pazarlama ihtiyacı ile birlikte daha fazla kredi sundukları anlaşılmıştır. Sütun 4'te ise kukla değişkeni dışarda bırakılmış ve sadece imalat sanayindeki firmalar ile diğer firmaları pazarlama ihtiyaçlarının TK politikalarını nasıl etkilendiği incelenmiştir. Görüldüğü gibi normal pazarlama ihtiyacı değişkeni negatif ve anlamlı iken aynı değişken pazarlama firmaları için oldukça anlamlı ve pozitiftir. Elde edilen bu bulgu şu anlama gelmektedir. İmalat firmaları pazarlama ihtiyacı ile birlikte daha fazla TK arz ederken normal firmalarda bu durum tam tersi yöndedir.

Tablo 3'ün 5,6,7 ve 8. Sütunlarında aynı analizler değişkenler toplam satışlara oranlandıktan sonra yapılmıştır. İmalat kukla değişkeninin katsayı pozitif ve anlamlıdır. Bu da mevcut bulguları teyit etmektedir. Ancak pazarlama ihtiyacı ile yapılan analizlerde aynı sonuca ulaşmak mümkün değildir. Zira katsayılar pozitif olmakla beraber bulunan ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir.

## SONUÇ

Mevcut akademik literatür ürün pazarlamasında karşılaşılabilecek güven problemlerinin ortadan kaldırılabilmesinde TK'ların önemli bir rolü olduğuna dair teorik ve ampirik çalışmaları barındırmaktadır. Alıcı firmanın ürün hakkında yeterince bilgiye sahip olmaması gibi durumlarda TK verilerek bu sorunun aşılabileceği ifade edilmiştir. Bu sorunun yeni bir ürün imal eden, ortaya çıkaran imalat sektöründe sıklıkla karşılaşılabileceği muhtemeldir. Bu nedenle bu çalışma kapsamında TK arzının pazarlamadaki rolü imalat sektöründe faaliyet gösteren halka açık Amerikan firmaları üzerinden araştırılmıştır. İlk önce imalat sanayinde faaliyet gösteren firmalar kukla değişken yardımıyla ayrıştırılmış; daha sonra TK arzı ve pazarlama giderleri ilişkisi ayrıca incelenmiştir. Bulguların güvenilirliğini arttırmak amaçlı değişkenler hem toplam varlıklara hem de satışlara oranlanarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgularda TK'ların pazarlamadaki rolüne dair yukarıda verilen hipotezi doğrular bir kanıtla rastlanmamıştır. Aksine imalat yapan firmaların diğer firmalara nazaran daha çok kredi alıp kendi müşterilerine az kredi verdikleri yönünde bulgular mevcuttur.

## KAYNAKÇA

- Bastos, R. & Pindado, J. (2007). An agency model to explain trade credit policy and empirical evidence, *Applied Economics*, 39(20), 2631-2642.
- Blazenko, G. & Vandezande, K. (2003). The product differentiation hypothesis for corporate trade credit. *Managerial and Decision Economics*. 24: 457-469.
- Choi, I. (2001). Unit root tests for panel data. *Journal of International Money and Finance* 20: 249-272.
- Karakoç, B. (2020). Foreign capital, real sector financing and excessive leverage in Turkey: What went wrong? *Emerging Markets Journal*, 10(1), 30-39.

- Karakoc, B. (2021a). Corporate growth – trade credit relationship: Evidence from a panel of countries. *Borsa Istanbul Review*. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2021.03.004>
- Karakoç, B. (2021b). Ekonomik daralma dönemlerinde likidite kıtlığı ve ticari borç yönetimi. *Business and Economics Research Journal*, 12(1), 127-144.
- Long, M., S., Malitz, I., B., & Ravid, S., A. (1993). Trade credit, quality guarantees, and product marketability. *Financial Management*, 22(4), 117-127.
- Nadiri M. (1969). The determinants of trade credit in the U.S. total manufacturing sector. *Econometrica* 37: 408-423.
- Ng C., K., Smith K., & Smith R. (1999). Evidence on the determinants of credit terms used in interfirm trade. *Journal of Finance* 54(3): 1109-1129.
- StataCorp. (2019). *Stata 16 Base Reference Manual*. College Station, TX: Stata Press.



## KIYMETLİ MADEN PİYASASINDA YÜKSEK FREKANSLI İŞLEMLERE GÖRE PİYASA ETKİNLİK ANALİZİ

Murat ATİK<sup>1</sup>  
Bülent YILMAZ<sup>2</sup>

### Özet

Yüksek frekanslı işlemler, ileri teknolojik imkanlarla organize piyasalar ve elektronik platformlar üzerinden döviz, hisse senedi, vadeli işlem piyasalarında küçük miktarlardaki çok fazla sayıdaki emrin mikrosaniyeler gibi yüksek hızlarda algoritmalar kullanarak otomatik olarak yaptırılmaya çalışılan alım-satım işlemleridir. Yüksek frekanslı işlemlerdeki amaç piyasalara mikro saniyeler gibi çok kısa zaman dilimlerinde alım-satım emirleri ile arbitraj yapılmasıdır. Bu çalışmanın amacı hisse senedi piyasasından farklı olarak kıymetli maden piyasasında etkin piyasa hipotezinin varlığı test edilerek yüksek frekanslı işlemlerle aşırı bir getiri elde etmenin mümkün olup olmadığını incelemektir. Bunun için 01.01.2020 – 26.02.2021 tarihleri arasındaki her bir zaman noktasında spot altın fiyatları (XAU/USD) kullanılarak birim kök testleri ile piyasa etkinliği test edilmiştir. Sonuçta her bir zaman diliminde spot altın fiyatlarının zayıf formda etkin olduğu ve geçmiş verileri kullanarak bu piyasalarda yüksek frekanslı işlemlerle aşırı bir getiri sağlanmasının mümkün olabileceği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yüksek Frekanslı İşlemler, Algoritmik İşlemler, Büyük Veri, Etkin Piyasa Hipotezi.

## MARKET EFFICIENCY ANALYSIS ACCORDING TO HIGH FREQUENCY TRANSACTIONS IN THE PRECIOUS MINERAL MARKET

### Abstract

High-frequency transactions are trading transactions that are attempted to be executed automatically by using algorithms at high speeds, such as microseconds, of large numbers of orders in small quantities in foreign exchange, stock, futures markets, through organized markets and electronic platforms with advanced technological facilities. The purpose of high frequency transactions is to arbitrage the markets with buy-sell orders in very short time frames such as microseconds. The purpose of this study is to examine whether it is possible to obtain an excessive return with high-frequency transactions by testing the existence of an efficient market hypothesis in the precious metal market, unlike the stock market. For this, the market efficiency was tested with unit root tests using spot gold prices (XAU / USD) at each time point between 01.01.2020 - 26.02.2021. As a result, it has been determined that spot gold prices are weakly effective in each time period and it is possible to obtain an excessive return with high frequency transactions in these markets by using historical data.

**Keywords:** High Frequency Trading, Algorithmic Trading, Big Data, Efficient Market Hypothesis.

### 1.GİRİŞ

Finansal piyasalarda, globalleşme ve teknolojinin değişimi ile birlikte karakteristik yapılarında da değişim başlamıştır. Finansal piyasalardaki üç önemli faaliyet; uzun vadeli yatırımcılar için fon yönetimi, gelenekselci brokerlar tarafından yapılan düşük frekanslı işlemler (LFT) ve özel lisanslı firmalar

<sup>1</sup> Doç. Dr. Milli Savunma Üniversitesi, [matik@kho.edu.tr](mailto:matik@kho.edu.tr)

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Milli Savunma Üniversitesi

tarafından yapılan yüksek frekanslı işlemler (YFİ) olmak üzere 3 grupta sınıflandırılmaktadır (Seddonve Currie,2017:300).

Yüksek frekanslı işlemler, algoritmik işlemlerin bir alt kümesidir. Piyasaya küçük miktarlarda çok fazla sayıdaki emrin mikrosaniyeler gibi yüksek hızlarda gönderilmesidir (Brogaard, 2010). Dolayısıyla yüksek frekanslı işlemleri, saniyenin milyonda biri gibi çok kısa bir zaman diliminde ve yüksek hızlarda algoritmalarla otomatik olarak yaptırılmaya çalışılan alım-satımlardır.

1990 yıllarda çıkan YFİ'ler özellikle 2000'li yıllardan sonra finansal piyasalarda daha fazla kullanılmaya başlamıştır. 2016 yılında ABD hisse senedi piyasasındakiYFİ'lerin sayısı %60 olduğu tahmin edilmektedir. Verilen emirlerin %98 iptal edilmektedir.

13.02.2019 tarihli ve 02.PRO.02 sayılı "Pay Piyasasında Algoritmik İşlemler Ve BISTECH PTRM/İşlem Öncesi Risk Yönetimi Prosedürü"nde yüksek frekanslı işlem kullanıcıları, algoritmik sistemler kullanarak çok sayıda ve yüksek hızda emir iletme ve gerçekleştirme yetkisi verilen ve emir üretecek serverlerin yüksek frekans yapan kuruluş tarafından borsanın eş yerleşim merkezinde tutan ve borsa tarafından diğer işlem yapan kullanıcılardan ayırt edilmesi için özel bir kod verilerek ayırt edilmesi sağlanan kişiler olarak tanımlanmıştır (Borsa İstanbul,2019:5). Yüksek frekanslı işlemler bireysel yatırımcılar tarafından değil, lisans belgesine sahip kurumsal yatırımcılar tarafından yapılmaktadır.

Yüksek frekanslı işlemler (YFİ) ileri teknolojik bir yapı ile organize piyasalarda ve elektronik platformlar üzerinden genellikle döviz, hisse senedi, vadeli işlem piyasalarında kullanılmaktadır. Yüksek frekanslı işlemlerde büyük miktardaki finansal verilere teknolojik imkanlarla yüksek hızda işlemler yapılmaktadır. Bu yüzden büyük veri ile yüksek frekanslı işlemler arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır.

## 2.LİTERATÜR TARAMASI

Yüksek frekanslı işlemlerin avantaj ve dezavantajlarına yönelik literatürde farklı fikirler bulunmaktadır. Yüksek frekanslı işlemlerin yol açtığı düşünülen olumlu ve olumsuz durumlara ilişkin bazı yazın incelemeleri aşağıdadır.

Blocher vd. (2016), 2012 yılında S&P 500 hisse senetleri için NASDAQ ITCH mesajlarındaki yüksek ve düşük limitli sipariş iptallerini incelemişlerdir. İptaller, YFİ firmalarının gelen bilgilere tepki vererek yeni bir fiyat seviyesi oluşturulmak için yaptıkları tespit edilmiştir. YFİ firmalarının piyasa fiyatı oluşturmak için yüksek miktarda sipariş iptallerinin gerekli olduğu sonucuna varmışlardır.

Ersan vd.(2021), yüksek frekanslı işlemlerin likidite üzerine etkilerine yönelik literatür taramalarında YFİ'lerin gün içi şoklar gibi olumsuz piyasa koşulları yaratması ve likiditenin sağlanması konusunda piyasa için olumsuz olması gibi iki temel nokta üzerinde yoğunlaştığını görmüşlerdir.

Zhouve Kalev (2019), Asya-Pasifik menkul kıymetler piyasasının dünyanın en hızlı büyüyen piyasalar arasında olduğu, küresel piyasa değerinin üçte birisinden fazlasını oluşturduğu ve bu piyasadaki işlemlerin %85'inde bilgisayarlı ticaretin mevcut durumu ve gelişimi incelenmiştir. Teori ile Asya-

Pasifikteki belli ülkelerin YFİ yönelik yapılan akademik çalışmaları teorilerle açıklamaya çalışmışlardır.

Jarrow ve Protter (2012), YFİ'lerin finansal piyasalarda işlevsiz bir rol oynayabileceğini, yanlış fiyatlandırmalarla sıradan yatırımcılar için istismar edebileceğini ve piyasa oynaklığını artırabileceklerini, hisse senedi fiyatlarında kalıcı sapmalar yaratabileceğini göstermişlerdir.

Virgilio (2019), YFİ'lerin piyasayı etkileme derecesi volatilité, işlem maliyetleri, likidite, finansal krizler, ani şoklar, çökmeler, yavaş işlemlerin cezalandırılması, karlılık gibi konularda literatür incelemesi yapmış ve çoğu parametre konusunda yazında henüz bir fikir birliğine varılamamış olduğunu ifade etmiştir.

Abrol vd.(2016), ABD hisse senedi piyasasında algoritmik işlemler ve YFİ'in rolünü incelemiştir. Çalışma, ulusal pazar sisteminin bölünme, ikinci kotasyon, veri asimetrisi, karmaşık sipariş türleri, farklı stratejiler ve bunları güçlendiren algoritmalar üzerine kurulmuştur. Bu karmaşık olayların yeni riskler yanında yeni fırsatlar da doğurduğunu ve YFİ'lerin istikrarsız yapısının fiyat şoklarına açık durumunun sistematik riskleri oluşturabileceğini ifade etmiştir. Ayrıca hızlı bir likidite çekilmesinin veya verilmesinin endekslerde ani sıçramalar yaratabileceği ve YFİ'lerin hem pasif hem de agresif olabileceğini ve genelde riskten kaçınma özelliği sergilediklerini söylemektedir.

Hoffmann (2014), genel olarak hızlı işlem yapan firmaların fiyat verimsizliklerini azaltıp daha fazla alım satım yaratarak likiditeyi artırdığını tahmin etmektedir. Ancak yüksek hızlarda işlem yapamayan diğer yatırımcıların pazarlık güçlerinin azalması nedeniyle dengede daha kötü durumda olduklarını ifade etmiştir.

Kelejian ve Mukerji (2016), dakika ve saniye cinsinden yüksek frekanslı işlemleri inceleyerek kısa vadedeki etkisini ortaya çıkartmak istemişlerdir. YFİ'lerin dalgalanmayı arttırdığını ve algoritmik ticaretin kullanılmaya başlamasından bu yana geçen dönemde birçok sektörde hem getiri oynaklığını hem de varyansı arttırdığını tespit etmişlerdir.

### 3.YÜKSEK FREKANSLI İŞLEMLER

Türkiye'de yüksek frekanslı işlemler ilk olarak 2016 yılında kullanılmaya başlanmıştır. Yüksek frekanslı işlemlerde çok sayıda alım-satım zaman farkıyla yapılmaya çalışıldığı için piyasada likiditesi yüksek olan hisse senetlerin de uygulanması tercih edilmiştir. Bu yüzden yüksek frekanslı işlemlerin %90, BIST100 endeksindeki hisse senetlerinde değil, BIST30 endeksindeki hisse senetlerinde yapılmaktadır. Ayrıca yapılan bu işlemler algoritmik işlemlerden farklı olarak gün sonunda kapatılmaktadır (Dilekçi, 2018).

Yüksek frekanslı işlemlerde hızın çok önemli olması sebebiyle yazılan algoritmaların karmaşık olması işlem süresini uzatacağı için yazılan algoritmanın olabildiğince basit bir strateji ve mantıkla yazılması gerekmektedir. YFİ stratejiler, bilgi asimetrisi oluşturmaya çalışırken veya oluşmuş bir durumdan faydalanırken emirlerin çok küçük parçalarda gönderilmesinden faydalanmaktadır. Her ne kadar işlemlerin otomatik olarak ve çok kısa bir zaman diliminde yapılıyor olması yüksek frekans firmalarının sürekli kazanç sağlayacağı gibi bir algı olsa da durum tam tersine de işleyebilmektedir. Çünkü

yüksek frekanslı işlemlerde işlem sayıları çok sayıda olduğu için komisyon ücretleri göz önüne alındığında bunun bir maliyeti olmaktadır. Ayrıca yüksek frekanslı işlemleri yapabilmek, ileri teknoloji yatırımı da gerektirmektedir. Dolayısıyla yüksek frekanslı işlemlerden kar elde edebilmek için öncelikle hem yatırım maliyetlerini hem de işlem maliyetlerini karşılayacak bir stratejinin olması gerekmektedir. Birçok yüksek frekanslı işlem firmalarının stratejileri doğru çalışsa bile bu giderleri karşılayamamaları yüzünden başarısız olup iflas etmektedir (Dilekçi, 2018). Bunun yanı sıra algoritmanın yanlış yazımı ya da piyasada öngörülemeyen farklı veya beklenmedik olağanüstü bir durum karşısında çalışma prensibinin yanlış olması YFİ firmasını iflasa sürükleyebilmektedir.

Yüksek frekanslı işlemlere yönelik olarak getirilen eleştirilerden birisi çok sayıda işlem emri verip daha sonra bunların kapatılması piyasada sanal bir likiditenin yaratılmasıdır. Ancak organize piyasalar bu durumu kontrol altına alabilmek için bazı kurallar getirmişlerdir. Piyasalarda bu işlemler belirlenen bir oranın üzerine çıktığında bir eşit belirleyici değişken olan OTR (OrderTransactionsRatio) belirlenerek, yüksek frekans işlem yapan firmalarının işlemlerinin cezalandırılması sağlanmaktadır. OTR, yüksek frekans işlemleri yapan kurum tarafından alım-satım için girilen, iptal edilen, düzeltilen emirlerin, gerçekleşen emirlere oranını göstermektedir.

Gelişmiş ülke piyasalarında 1:100 veya 1:1.000.000 şeklinde olabilmektedir. Türkiye'deki OTR oranı ise sermayeyi çekebilmek ve cazibe merkezi oluşturmak için 1:15 seviyelerindedir. Borsa İstanbul için bu oranın aşılması durumunda aşılacak her emir için 0,03TL ücret alınmaktadır. Borsa İstanbul'da YFİ'ler için alınan ücret tablosunun hesaplanış biçimi Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Borsa İstanbul'da YFİ İçin Emir İşlem Oranı (OTR)

Günlük Emir Sayısı (A)	50TL ve Üzeri Turatlı İşlem Sayısı (B)	OTR	Ücret Sınırındaki Emir Sayısı (15 x B)	Fazla Emir Sayısı (A-C) (D)	Günlük OTR Ücreti (D x 0.03TL)
10,000	1,000	10.00	15,000	-	-
20,000	2,500	8.00	37,500	-	-
50,000	3,000	16.67	45,000	5,000	150
100,000	5,000	20.00	75,000	25,000	750
150,000	10,000	15.00	150,000	-	-
180,000	10,000	18.00	150,000	30,000	900
200,000	7,500	26.66	112,500	87,500	2,625

Kaynak: Borsa İstanbul Bilgi Notu, 2016:3)  
[https://www.borsaistanbul.com/files/emir-islem-orani-\(otr\)-bilgi-notu.pdf](https://www.borsaistanbul.com/files/emir-islem-orani-(otr)-bilgi-notu.pdf)  
 Erişim Tarihi: 01.02.2021

Yüksek frekans işlem yapan şirketler hız avantajına sahip olma ayrıcalığına kavuşma için belli bir maliyet karşılığında kendi sistemlerini borsa sistemlerinin birincil veri merkezleri ile aynı yerde bulundurmaktadır. Bu duruma kolokasyon denilmektedir. Yüksek frekanslı işlemlerde büyük miktardaki finansal veriler teknolojik imkanlarla yüksek hızda işlemler yapıldığı için büyük veri ile yüksek frekanslı işlemler arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır.

### 3.1. Büyük Veri ve Yüksek Frekanslı İşlemler

Verilerin hız, çeşitlik, hacim, yapı, boyut ve şekil açısından artış göstermesi ve bu verileri değerlendirecek teknolojinin ihtiyaç duyulması büyük veri kavramını ortaya çıkarmıştır. Büyük veri ve kullanımı halen yeni bir kavramdır. Büyük veri, yüksek karmaşıklık, büyük hacimli ve gerçek zamanlı olarak elde edilen bilgilerin gelişmiş teknik ve teknolojilerle öngörü yapabilmek için uygulanan yöntemlerden birisidir. Büyük veri, geleneksel veri tabanlarını kullanarak işlenmesi mümkün olmayan farklı hacimlerdeki yapısal, yarı yapısal ve yapısal olmayan heterojen verileri tanımlamakta kullanılmaktadır.

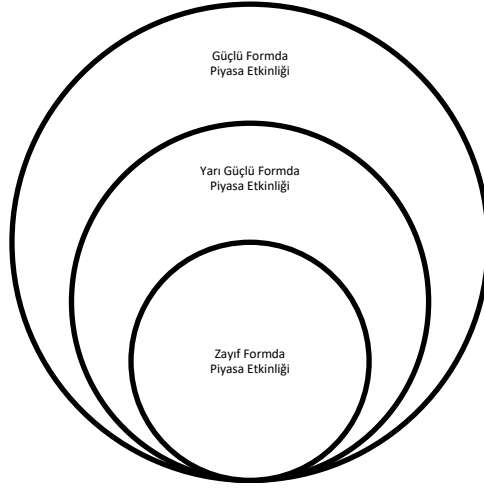
Büyük verinin birçok alanda kullanımı yeni fırsatlar ve beraberinde zorlukları da getirmektedir. Çok büyük veri kümelerinin analiz ve işlenmesi zor olmaktadır. (Brysonetc, 1999:90). Büyük verinin tarihine bakıldığında 1990'lerde teknolojinin gelişimine paralel bir şekilde gelişim göstermeye başladığı görülmektedir.

Büyük verideki 3V harfi ile gösterilen bileşenleri; hız (velocity), çeşitlilik (variety) ve hacim (volume)'dir. Bu bileşene gerçeklik (veracity) ve değer (value) bileşenleri de eklenerek 5V ve bazı çalışmalarda bu kavramlara ilave olarak değişkenlik ve görselleştirme (visualisation) eklenerek 7V haline getirilmiştir (Seddon, etc.,2017:3).

Büyük veri, sağlıktan ulaşımaya kadar birçok alanda uygulama bulmuştur. Finans alanına örnek olarak bankacılıkta büyük veri kullanımı ile nakit hareketleri, müşteri davranışlarının analizi ve hatta soygunların tahmininde kullanılabilmektedir (Aktan, 2018:7). Yüksek frekanslı işlemlerdeki verilerde zamanın çok küçük bir diliminde gerçekleştiği için büyük veri kapsamındadır. Dolayısıyla YFİ'lerin büyük verideki hesaplamaları hızlı bir şekilde yapabilecek yapıda olması gerekmektedir.

### 3.2. Etkin Piyasa Hipotezi ve Yüksek Frekanslı İşlemler

Etkin piyasa hipotezine göre hisse fiyatları piyasada rassal olarak oluşmakta ve önceden tahmin etmek mümkün olmamaktadır. Rassal yürüyüş hipotezine (RandomWalkHypothesis) dayandırılarak açıklanan etkin piyasa hipotezinde hisse senedinin gelecekteki fiyatın teknik ve temel analizlerle tahmin edilemeyeceği belirtilmektedir. Piyasanın etkin olması durumunda tüm bilgilerinin hisse senedi fiyatına hemen yansıtacağı için aşırı bir getiri elde etmek mümkün olmamaktadır. Fama (1970), piyasa ne kadar etkin olur ise hisse fiyatının o kadar rassal hareket edeceğini ve öngörülemeyeceğini ifade etmektedir. Etkin piyasa hipotezine göre piyasalar etkinliklerine göre zayıf formda etkin, yarı güçlü formda etkin ve güçlü formda etkin olmak üzere üç'e ayrılmaktadır.



Kaynak: <https://www.yatirimkredi.com/etkin-piyasa-hipotezi-nedir.html>  
Erişim Tarihi: 01.02.2021

Zayıf formda etkin piyasada, geçmiş verilerle geleceğe ilişkin öngörülerin yapılamayacağı ve piyasa üzerinde aşırı bir getiri elde etmenin mümkün olmayacağı ifade edilmektedir. Yarı güçlü formda piyasa etkinliğinde ise zayıf formda etkin piyasaya ilave olarak bütün bilgilerin hisse senedin fiyatına yansıdığını ve yeni bir bilginin hemen fiyata yansıtacağı görüşü vardır. Bu durumun istisnası olarak eğer bilgi herkesin ulaşamadığı içeriden alınması durumunda bir avantaj yaratacağını savunmaktadır. Güçlü formda piyasa etkinliği ise yarı güçlü forma ilave olarak kamuya açıklanmış ve açıklanmamış bütün bilgilerinde hisse senedinin fiyatına yansıdığını kabul etmektedir.

#### 4. UYGULAMA

##### 4.1. Metodoloji

Kıymetli maden piyasasında etkin piyasa hipotezini test etmek ve piyasanın zayıf formda etkinliğini test etmek için literatürde, varyans oranı analizi ve birim kök testleri kullanılmaktadır. Bu çalışmada ise birinci nesil birim kök testlerinden AugmentedDickey-Fuller (ADF) ve Phillips-Perron (PP) testleri tercih edilmiştir. Çalışmada ikinci nesil birim kök testleri ve kırılmalar dikkate alınmamıştır. Ancak yüksek frekanslı işlemlerde zaman dilimi kısaldıkça veri sayısı çok büyüdüğü için kırılma noktasının analizin güvenilirliğini etkilemeyeceği değerlendirilmektedir. Çalışma için seçilen tarih aralığında mikro saniyedeki veri sayısı yaklaşık 65 milyon olması bu görüşü doğrular niteliktedir.

##### 4.2. Veri Seti

Kıymetli maden piyasasındaki spot altın fiyatları (XAU/USD) kapanış fiyatlarına göre etkin piyasa hipotezi varlığının geçerliliğini test etmek için 01.01.2020 - 26.02.2021 tarihleri arasındaki her bir zaman noktasına (haftalık, günlük, saatlik, dakikalık, saniyelik ve mili saniye) göre inceleme yapılmıştır. Ay

cinsinden bir inceleme yapılmamış olması söz konusu seçilen tarih aralığındaki ay verisine göre birim kök testlerinin yapılamayacak olmasından ötürüdür.

Bir emtianın birden fazla para birimine karşı değerini ölçmek zor olması ve dünyadaki döviz rezervi en fazla olan para birimi dolar olduğu için spot alın fiyatı olarak XAU/USD kuru seçilmiştir. Büyük verilerin işlenmesi ve analizi için Stata15.1 ve açık kaynaklı kod olan Pyhton programı kullanılmıştır.

#### 4.3. Analiz

Çalışmada spot altın fiyatlarının (XAU/USD) her bir zaman dilimi için birim kök yani durağanlığının kontrol edilmesi gerekmektedir. Bunun için birinci nesil birim kök testleri ile değişkenlerin durağanlık durumları incelenecektir.

Zaman serilerindedurağanlılıktan kast edilen ortalamanın ve varyansın zaman içinde değişmemesidir. Kovaryansın ise zamana değil gecikmeye bağlı olması durumudur. Seri durağan ise kendi ortalama değeri etrafında salınımlar göstermektedir. Buna göre eğer  $Y_t$  serisi durağan ise formül (1.1)'deki  $Y_t$ , ve  $Y_{t+k}$  serilerinin ortalaması, varyansı ve kovaransının değişmemesi aynı olması anlamına gelmektedir. Serinin durağan olmaması yani zamana bağlı değişmesi durumunda ise geleceğe ilişkinbirtahminde bulunulması mümkün olmayacaktır (Atik, 2020:4101).

$$\begin{aligned} E(Y_t) &= \mu \\ \text{Var}(Y_t) &= \gamma_0 \\ \text{Cov}(Y_t, Y_{t+k}) &= \gamma_k \end{aligned} \quad (1.1)$$

AugmentedDickey Fuller (ADF) testine ilişkin formül (1.2)'dedir. ADF , hata terimlerinin farklı varyans ve seri korelasyon içerecek şekilde rassal ve homojen dağıldıkları varsayımını kontrol etmek için kullanılan testlerden birisidir.

$$\Delta Y_t = \beta_1 + \beta_2 \cdot t + \delta \cdot Y_{t-1} + \alpha_i \cdot \sum_{i=1}^m \Delta Y_{t-i} + \varepsilon_t \quad (1.2)$$

$\Delta Y_t$  = Değişkenin birinci farkı,

$t$  = Trend,

$\Delta Y_{t-i}$  = Gecikme farkı,

$\varepsilon_t$  = Ortalaması 0, varyansı değişmeyen hata terimi

Kıymetli maden piyasasındaki spot altın fiyatları (XAU/USD) ile etkin piyasa hipotezini test etmek için kullanılan AugmentedDickey-Fuller (ADF) ve Phillips-Perron (PP) test sonuçları Tablo 2 ve Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 2. Her Bir Zaman Diliminde XAU / USD İçin AugmentedDickey-Fuller (ADF) Birim Kök Test Sonuçları

S.Nu.	t	n	lag	I <sub>0</sub>		I <sub>1</sub>	
				Sabit	Trend + Sabit	Sabit	Trend + Sabit
1	Haftalık	58	0	-1.888994 (0.335)	-1.376927 (0.857)	-9.255288 (0.000)	-9.523222 (0.000)
				-	-	-	-
				3.546099***	4.121303***	3.548208***	4.124265***
				-2.911730**	-3.487845**	-2.912631**	-3.489228**
				-2.593551*	-3.172314*	-2.594027*	-3.173114*
2	Günlük	421	0	-2.047344 (0.266)	-1.435822 (0.849)	-19.77706 (0.000)	-19.84583 (0.000)
				-	-	-	-
				3.445627***	3.979954***	3.445664***	3.980006***
				-2.868169**	-3.420507**	-2.868186**	-3.420533**
				-2.570366*	-3.132944*	-2.570375*	-3.132959*
3	Saatlik	10.151	0	-2.024685 (0.276)	-1.373463 (0.868)	-68.76851 (0.000)	-68.78740 (0.000)
				-	-	-	-
				3.430819***	3.958939***	3.430819***	3.958939***
				-2.861632**	-3.410245**	-2.861632**	-3.410246**
				-2.566860*	-3.126866*	-2.566860*	-3.126866*
4	Dakikalık	609.112	7	-2.032313 (0.273)	-1.407335 (0.859)	-305.180 (0.000)	-305.183 (0.000)
				-	-	-	-
				3.430193***	3.958048***	3.430193***	3.958048***
				-2.861354**	-3.409809**	-2.861354**	-3.409809**
				-2.566711*	-3.126607*	-2.566711*	-3.126607*
5	Milisaniye	65.589.780	0	-2.290 (0.175)	-1.373463 (0.868)	-9.199,42 (0.000)	-68.78740 (0.000)
				-3.430***	-	-3.430***	-
					3.958939***		3.958939***
				-2.860**	-3.410245**	-2.860**	-3.410246**
				-2.570*	-3.126866*	-2.570*	-3.126866*

Not: ADF birim kök testi için uygun gecikme sayısı Schwarz Bilgi Kriterine göre belirlenmiştir. \*,\*\* ve \*\*\* sırasıyla 0.10, 0.05 ve 0.01 için Mac-Kinnon kritik değerlerini göstermektedir. Parantez içindeki değerler testlere ait olasılık (p) değerleridir.

Tablo 3. Her Bir Zaman Diliminde XAU / USD İçin Phillips-Perron (PP) Birim Kök Test Sonuçları

S.Nu.	Değişkenler	n	Bandwidth	I <sub>0</sub>		I <sub>1</sub>	
				Sabit	Trend + Sabit	Sabit	Trend + Sabit



## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

				-1.802953 (0.375)	-1.073114 (0.924)	-9.324524 (0.000)	-9.994007 (0.000)
1	Haftalık	58	2	-	-	-3.548208	-4.124265
				3.546099***	4.121303***		
				-2.911730**	-3.487845**	-2.912631	-3.489228
				-2.593551*	-3.172314*	-2.594027	-3.173114
				-2.077742 (0.253)	-1.564580 (0.805)	-19.78003 (0.000)	-19.83430 (0.000)
2	Günlük	422	4	-	-	-	-
				3.445627***	3.979954***	3.445664***	3.980006***
				-2.868169**	-3.420507**	-2.868186**	-3.420533**
				-2.570366*	-3.132944*	-2.570375*	-3.132959*
				-2.021033 (0.277)	-1.357757 (0.873)	-101.5348 (0.000)	-101.5523 (0.000)
3	Saatlik	10.151	9	-	-	-	-
				3.430819***	3.958939***	3.430819***	3.958939***
				-2.861632**	-3.410245**	-2.861632**	-3.410246**
				-2.566860*	-3.126866*	-2.566860*	-3.126866*
				-2.024256 (0.276)	-1.372836 (0.869)	-810.7391 (0.000)	-810.7550 (0.000)
4	Dakikalık	609.119	96	-	-	-	-
				3.430193***	3.958048***	3.430193***	3.958048***
				-2.861354**	-3.409809**	-2.861354**	-3.409809**
				-2.566711*	-3.126607*	-2.566711*	-3.126607*
				-2.096 (0.245)	-1.372836 (0.869)	-9.305,82 (0.000)	-810.7550 (0.000)
5	Milisaniye	65.589.780	78	-3.430***	-	-3.430***	-
					3.958048***		3.958048***
				-2.860**	-3.409809**	-2.860**	-3.409809**
				-2.570*	-3.126607*	-2.570*	-3.126607*

Not: PP birim kök testinde tahmin metodu BartlettKernel kullanılmıştır. \*, \*\* ve \*\*\* sırasıyla 0.10, 0.05 ve 0.01 için Mac-Kinnon kritik değerlerini göstermektedir. Parantez içindeki değerler testlere ait olasılık (p) değerleridir.

Tablo 2 ve Tablo 3'teki analiz sonuçları değerlendirildiğinde spot alın fiyatı kapanış değerlerinin düzeyde durağan olmayış birinci farkları alındıktan sonra durağan olması rassal yürüyüşün geçerli olduğunu ve spot altın piyasasının etkin piyasa hipotezi kuramına göre zayıf formda etkin olmadığını göstermektedir. Bu durum söz konusu piyasa için geçmiş fiyat hareketlerini kullanarak geleceğe ilişkin fiyat tahminlerinin yapılabileceğini ve aşırı bir getiri elde etmenin mümkün olabileceğini göstermektedir.

## 5.SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yüksek frekanslı işlemler, ileri teknolojik imkanlarla organize piyasalar ve elektronik platformlar üzerinden döviz, hisse senedi, vadeli işlem piyasalarında küçük miktarlardaki çok fazla sayıdaki emrin mikrosaniyeler gibi yüksek hızlarda algoritmalar kullanarak otomatik olarak yaptırılmaya çalışılan alım-satım işlemleridir. Yüksek frekanslı işlemlerdeki amaç piyasalara çok kısa zaman dilimleri içinde ve yüksek hızlarla alım-satım emirleri gönderilerek getiri elde edilmesidir.

Yüksek frekanslı işlemler özellikle gelişen teknoloji ile birlikte çok tartışılan konular arasından birisi olmuştur. Söz konusu işlemlerin avantaj veya dezavantajına yönelik literatürde tam bir fikir birliği sağlanamamıştır. Dünya’da 1990’lı yıllardan sonra yapılmaya başlayan yüksek frekanslı işlemler Türkiye’de Borsa İstanbul bünyesinde BISTECH kapsamında başlamıştır.

Yüksek frekanslı işlemler henüz sermaye piyasası için yeni sayılabilecek boyuttadır. Gelişme aşamasında ve hatta yeni sayılabilecek bir konu yüksek frekanslı işlemlere yönelik akademik çalışmaların artması konuya ilişkin açık kalan noktaları daha fazla aydınlatacaktır. Bu amaçla 01.01.2020 – 26.02.2021 tarihleri arasındaki spot altın fiyatlarının (XAU/USD) haftalık, günlük, saatlik, dakikalık, saniyelik ve mikro saniyelik zaman dilimlerinde oluşan fiyatlarında etkin piyasa hipotezinin geçerliliği test edilmiştir. Sonuçta her bir zaman diliminde spot altın fiyatlarının zayıf formda etkin olduğu, geleceğe yönelik fiyat tahmininin yapılabileceği ve geçmiş verileri kullanarak bu piyasada yüksek frekanslı işlemlerle aşırı bir getiri sağlanmasının mümkün olabileceği tespit edilmiştir.

## KAYNAKÇA

- Abrol, S., Chesir, B., Mehta, N. (2016). High Frequency Trading and US Stock Market Microstructure: A Study of Interactions between Complexities, Risks and Strategies Residing in U.S. Equity Market Microstructure: High Frequency Trading and US Stock Market Microstructure, Financial Markets Institutions & Instruments 25(2), 107-165.
- Aktan, E. (2018). Büyük Veri: Uygulama Alanları, Analitiği ve Güvenlik Boyutu, Bilgi Yönetimi Dergisi, 1(1), 7.
- Atik, M. (2020). Uluslararası Sermaye Hareketliliği İle Sağlanan Yabancı Yatırımcı Oranındaki Değişimin Borsa İstanbul Üzerine Etkisi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(4), 4097-4112.
- Blocher, J., Cooper, R., Seddon, J. and Vliet, V.B. (2016). Phantom Liquidity and High Frequency Quoting, Journal of Trading, 11 (3), 6-15.
- Borsa İstanbul, (2016). Yüksek Frekanslı İşlemler (Yfi) Kullanıcılarının Emir / İşlem Oranı (Otr – Order To Trade Ratio) Yöntemi İle Ücretlendirilmesi, Bilgi Notu, 3. [https://www.borsaistanbul.com/files/emir-islem-orani-\(otr\)-bilgi-notu.pdf](https://www.borsaistanbul.com/files/emir-islem-orani-(otr)-bilgi-notu.pdf) Erişim Tarihi: 01.02.2021.
- Borsa İstanbul, (2019). Pay Piyasasında Algoritmik İşlemler Ve BistechPtrm/İşlem Öncesi Risk Yönetimi Prosedürü”, 02.PRO.02, <https://www.borsaistanbul.com/files/pay-piyasasinda-algoritmik-islemler-ve-bistech-ptrm-islem-oncesi-risk-yonetimi-proseduru.pdf> Erişim Tarihi: 01.02.2021.
- Brogaard, J. (2010). High Frequency Trading and Its Impact On Market Quality, Northwestern University Kellogg School of Management Working Paper.

- Bryson, S., Kenwright, D., Cox, M., Ellsworth, D., Haines R. (1999). Visually Exploring Gigabyte Data Sets in Real Time, *Communications of the ACM*, 42 (8), 82-90.
- Dilekçi, C. (2018). Borsa İstanbul gözünden yüksek frekanslı işlemler, <https://www.bloomberght.com/yorum/ceren-dilekci/2182840-borsa-istanbul-gozunden-yuksek-frekansli-islemler>, Erişim Tarihi: 01.02.2021.
- Ersan, O., Dalgıç, N., Ekinci, C., Bodur, M. (2021). High-Frequency Trading and its Impact on Market Liquidity: A Review of Literature, *Alanya Akademik Bakış*, 5(1), 345-368.
- Fama, E.F. (1970). Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work, *The Journal of Finance*, 25 (2), Papers and Proceedings of the Twenty-Eighth Annual Meeting of the American Finance Association, New York, 383-417.
- Hoffmann, P. (2014). A Dynamic Limit Order Market with Fast and Slow Traders, *Journal of Financial Economics*, 113 (1), 156-169.
- Jarrow, R.A., Protter, P. (2012). A dysfunctional role of high frequency trading in electronic markets, *International Journal of Theoretical and Applied Finance*, 15 (3),
- Kelejian, H.H. and Mukerji, P. (2016). Does High Frequency Algorithmic Trading Matter For Non-At Investors?, *Research in International Business and Finance*, Elsevier, vol. 37(C), 78-92.
- Seddon, J.J.J.M., Currie, W.L. (2017). A Model For Unpacking Big Data Analytics In High-Frequency Trading, *Journal of Business Research*, Vol.70, pp.300-307.
- Virgilio, G.P.M. (2019). High Frequency Trading: A Literature Review, *Financial Markets and Portfolio Management*, Vol. 33, 183-208.
- Zhou, H. and Kalem, P.S. (2019). Algorithmic And High Frequency Trading In Asia-Pacific, now and the future, *Pacific-Basin Finance Journal*, Vol.53, 186-207.

## HATASIZ KUL OLMAZ (PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN HATA YÖNETİMİ KÜLTÜRÜ İLE HATALARDAN ÖĞRENME İLİŞKİSİNDE DÜZENLEYİCİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA)

Elif BİLGİNOĞLU<sup>1</sup>  
Uğur YOZGAT<sup>2</sup>

### Özet

Hatalar, kaçınılmaz olarak tüm çalışma bağlamlarında yapılmaktadırlar. Hatalar olumsuz olarak kabul edilmekte ve bu nedenle utanç ve suçluluk kadar kaygı ve öfke gibi olumsuz tepkilere neden olabilmektedirler. Bu yüzden, örgütler hatalarla başa çıkmak için genellikle hata önlemeye odaklanmaktadır. Ancak örgütlerde hatalardan kaçınmak yerine, hataları yönetmek, hataların her yerde olduğunu ve tüm çabalara rağmen tamamen önlenemeyeceğini kabul etmek anlamına gelmektedir. Hatalar istenmeyen olaylar olmalarına rağmen, öğrenme süreçlerinin etkinleştirilmek gibi olumlu sonuçlara yol açabilmektedirler. Özellikle de psikolojik güvenlik ortamında hataları tartışmak, çalışanları hatalar hakkında konuşmaya ve fikirlerini dile getirmeye teşvik ederek örgütlerin hatalardan ders almasını sağlayacaktır. Buradan yola çıkarak bu çalışma, hata yönetimi kültürü, hatalardan ders alma ve psikolojik güvenlik arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır. İstanbul'da kolayda örnekleme ile seçilen 527 çalışandan toplanan anket verileri bağlamında hata yönetimi kültürünün hatalardan öğrenme (nedensellik ve strateji geliştirme) ve psikolojik güvenlik, psikolojik güvenliğin hatalardan öğrenme (nedensellik ve strateji geliştirme) üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, ayrıca psikolojik güvenliğin hata yönetimi kültürü ve hatalardan öğrenme (nedensellik ve strateji geliştirme) arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğu bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Hata, hata yönetimi, hata yönetimi kültürü, psikolojik güvenlik, hatalardan öğrenme.

## NOBODY IS PERFECT (A RESEARCH ON THE MODERATING EFFECT OF PSYCHOLOGICAL SAFETY ON ERROR MANAGEMENT CULTURE AND LEARNING FROM ERRORS RELATIONSHIP)

### Abstract

Errors are inevitably made in all working contexts. Errors are regarded as negative, and therefore they can cause negative reactions such as anxiety and danger as well as shame and guilt. Therefore, organizations often focus on error prevention in order to deal with errors. However, instead of avoiding errors in organizations, managing errors means that accepting that errors are everywhere and they can not be completely avoided despite all efforts. Although errors are undesired events, they can lead to positive results such as activating learning processes. Discussing errors, especially in psychologically safe work environments, will enable organizations to learn from errors by encouraging employees to talk about the matter and voice their opinions. Therefore this study aims to examine the relationships between error management culture, learning from mistakes, and psychological safety. In the context of the survey data from 527 employees selected using the convenience sampling method in Istanbul it has been found that error management culture has a positive effect on learning from errors (causality and strategy development) and psychological safety, psychological safety on learning from errors (causality and strategy development), additionally psychological safety has a moderating effect on the relationship between error management culture and learning from errors (causality and strategy development).

**Keywords:** Error, error management, error management culture, psychological safety, learning from errors.

<sup>1</sup> Dr., [elifb@ada.net.tr](mailto:elifb@ada.net.tr)

<sup>2</sup> Prof. Dr., Nişantaşı Üniversitesi [ugur.yozgat@nisantasi.edu.tr](mailto:ugur.yozgat@nisantasi.edu.tr)

## 1. GİRİŞ

Hatalar, istenen hedeften kusurlu sapmaya neden olan ve bağımlı hedeflere ulaşılmasını tehlikeye atan bireysel eylemler ya da kararlardır (Bauer vd., 2012, s. 156) ve kaçınılmaz olarak tüm çalışma bağlamlarında yapılmaktadırlar (Bauer ve Harteis, 2012, s. 2). Hatalar olumsuz olarak kabul edilmekte ve bu nedenle utanç ve suçluluk kadar kaygı ve öfke gibi olumsuz tepkilere neden olabilmektedirler (Carmeli ve Gittell 2009; Zhao, 2011). Bu yüzden, örgütler hatalarla başa çıkmak için genellikle hata önlemeye odaklanmaktadırlar. Ancak yapılan araştırmalar, hata önlemenin hata yönetimi ile desteklenmesi gerektiğini ileri sürmektedirler (Frese ve Keith, 2015, s. 661). Hata yönetimi, kişi ne kadar uğraşırsa uğraşsın tüm hataları önleyemeyeceği anlayışına dayanmakta (van Dyck, 2009, s. 25) ve hataların, tehlikeli hataların görülme sıklığını sınırlandırarak ya da hataların oluşumunu daha iyi tolere edebilen ve bunların zarar verici etkilerini içeren sistemler oluşturarak yönetilebileceğini ileri sürmektedir (Reason, 2000, s. 395).

Hata yönetimi kültüründe, hatalar bir sıkıntı kaynağı olarak değil, bir öğrenme ve iyileştirme kaynağı olarak algılanmaktadırlar. Bu nedenle, yaptırıma tabi tutulmamakta (Cusin ve Goujon-Belghit, 2019), bunun yerine olumsuz hata sonuçlarının etkili bir şekilde ele alınması, en aza indirilmesi ve ayrıca öğrenmenin gerçekleşmesi için hızlı bir şekilde raporlanmakta ve tespit edilmektedirler (Frese, 1991;1995). Hatalar hayatımızın çeşitli alanlarında yaygın oldukları için, teorik ve yönetsel önemi artan önemli bir olgu olarak kendi başlarına araştırmayı hak etmektedirler (Naveh ve Lei, 2019, s. 349). Hata yönetimi kültürü, sağlıklı bir örgüt kültürünün önemli ve somut bir unsuru olmasına rağmen, araştırmalarda genellikle göz ardı edilmektedir (Fischer vd., 2018, s. 428; van Steenbergen vd., 2019, s. 58). Bununla birlikte basit hataları analiz edip tartışmaktan kaynaklanabilecek öğrenmenin değeri de genellikle göz ardı edilmektedir (Cannon ve Edmondson, 2005, s. 309). Bu nedenle bu çalışma, hata yönetimi kültürü, hatalardan ders alma ve psikolojik güvenlik arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Hata Yönetimi Kültürü

"Yanlış" (*mistake*) ya da "başarısızlık" (*failure*) gibi terimler genellikle "hata" (*error*) terimiyle eşanlamlı olarak kullanılmaktadırlar (Cattaneo ve Boldrini, 2017, s. 355). Daha açık ve net olması amacıyla, bu çalışmada, planlardan ve hedeflerden istenmeyen sapmalar olarak tanımlanan (Reason, 1997, s. 71) ve dolayısıyla her şeyden önce doğru bir sonuç olduğunu ima eden (Edmondson, 2011, s. 51) "hata" terimini kullanacaktır.

Hatalar genellikle öfke, umutsuzluk, hayal kırıklığı ve strese (Brodbeck vd., 1993; Faulkner ve Patiar, 1997; Heimbeck vd., 2003, s. 338), utanç ve kendine saygıya yönelik potansiyel bir tehdide (Steuerve Dresel 2015, s. 262), bir yetersizlik hissine (Burchard, 2017) ve suçlanma korkusuna (Edmondson, 2004) yol açmaktadırlar. Hataların olumlu sonuçlarını teşvik ederken, olumsuz sonuçlarını azaltmanın bir

yolu, hata yönetimi sistemi oluşturmak ve uygulamaktır (Heimbeck vd., 2003, s. 356).

Hata yönetimi, hataları tamamen ortadan kaldırmaya çalışmayan, bunun yerine bir hata oluşuktan sonra hataları ve bunların sonuçlarını ele almaya çalışan bir yaklaşım olarak kavramsallaştırılmaktadır (van Dyck vd., 2005, s. 1228-1229). Örgütlerde hatalardan kaçınmak yerine, hataları yönetmek, hataların her yerde olduğunu ve tüm çabalara rağmen tamamen önlenemeyeceğini Kabul etmek anlamına gelmektedir (Prümper vd., 1992). Hatalar istenmeyen olaylar olmalarına rağmen, öğrenme süreçlerinin etkinleştirilmek gibi olumlu sonuçlara yol açabilmektedirler (vanDyck vd., 2005; Frese ve Keith, 2015).

Hata yönetimi kültürü, hatalar hakkında iletişim kurma, hata bilgisini paylaşma, hata durumlarına yardım etme ve hataları hızlı bir şekilde tespit etme ve ele alma ile ilgili örgütsel uygulamaları (van Dyck vd., 2005, s. 1229) ya da hata yapmanın doğal bir durum olduğunu (hatasız kul olmaz) kabul ederek, örgüt içinde hatalarla ilgili aktif iletişimin gerçekleştiği ve çalışanların hatalarını kabul etmeye cesaret ettikleri bir örgüt kültürünü ifade etmektedir. Hata yönetimi kültüründe, hatalar hızlı bir şekilde tespit edilmekte, analiz edilmekte ve düzeltilmektedir ve bilgi, öğrenmeye ve etkili iyileştirme önlemleri almaya odaklanarak örgüt içinde aktif olarak paylaşılmaktadır (AFM, 2017, s. 6)

## 2.2. Hatalardan Öğrenme

Bir çok kişinin de hatalardan öğrenebildiklerini Kabul ettikleri gibi (Edge, 1989; McCune, 1997), hatalar öğrenmenin doğal bir parçası olarak Kabul edilmektedirler (Dorman veFrese, 1994; Faselow, 1977). Hatalar bilgilendirici geribildirim sağladıklarından dolayı (Heimbeckvd., 2003, s. 334), geniş bir örgütsel gelişimde bir adım haline gelerek öğrenmeyi tetiklemektedirler ve hala değiştirilmesi gerekenleri vurgulama potansiyeline sahiptirler (Argyris ve Schön, 1978). Bu doğrultuda, örgütsel hatalardan öğrenme, *“hem bir hataya neden olmak için neyin yanlış gittiğini anlamaya yönelik hem de gelecekte aynı ya da benzer hataların meydana gelmesini engelleme yollarını belirleyen örgütsel etkinlikler”* olarak tanımlanmaktadır (MacPhail ve Edmondson, 2011, s. 177).

Hata yönetiminin amacı, olumsuz hata sonuçlarını önlemek ya da azaltmak ve bunların oluşumunu bir öğrenme fırsatı olarak kullanmaktır. Hatalardan öğrenme, hata önleme yoluyla, yani gelecekte benzer hataları önlemeye yardımcı olarak hata yönetimiyle bağlantılıdır (FruhenveKeith, 2014, s. 21; van Dyck, 2009, s. 25). Bu argümanlar ve kanıtlara dayanarak, bu araştırmada hata yönetimi kültürünün hatalardan öğrenme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olacağı ileri sürülmektedir.

*H1: Hata yönetimi kültürü, hatalardan öğrenme üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.*

## 2.3. Psikolojik Güvenlik

Psikolojik güvenlik, *“bireylerin çalışma ortamlarındaki kişiler arası tehdidin derecesine ilişkin algıları”* olarak tanımlanmakta ve *“risk almak, soru sormak, geri bildirim almak, bir hatayı bildirmek ya da yeni bir fikir önermek gibi biri kendini tehlikeye attığında başkalarının nasıl tepki vereceğine dair inançlar”*ı içermektedir (Nembhard ve Edmondson 2012, s. 491). Psikolojik güvenlik, bir çalışanın kendi imajı,

statüsü, kariyer gelişimi, sosyal ağlar vb. için olumsuz sonuçlardan korkmadan bir göreve ya da role yatırım yapmasına izin vermektedir (Scott-Jackson ve Mayo, 2018, s. 25).

Hata yönetimi, kişinin hatalara karşı vereceği duygusal tepkileri azaltmakta, hatalar hakkında daha az endişelenmesi ve düşünmesine sebep olmakta ve böylece hatalarla daha iyi başa çıkabilmesini mümkün kılmaktadır (Heimbeck vd., 2003, s. 355). Bununla birlikte çalışanlar, hata oluşumuna daha fazla tolerans gösterilen ve hata yapanların daha olumlu algılanmasıyla karakterize edilen bir hata yönetimi kültürünün olduğu örgütlerde psikolojik olarak güvende hissetme eğilimindedirler (Wang vd., 2019, s. 505). Bu argümanlar ve kanıtlara dayanarak, bu araştırmada hata yönetimi kültürünün psikolojik güvenlik üzerinde pozitif bir etkiye sahip olacağı ileri sürülmektedir.

*H<sub>2</sub>: Hata yönetimi kültürü psikolojik güvenlik üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.*

Psikolojik olarak güvenli bir ortamda hatalar tartışılmakta ve çalışanların neyin yolunda gitmediği konusunda tartışmalara katılmaları istenmektedir (Goodman vd., 2011, s. 164). Birbirine bağlı görevler içeren herhangi bir operasyonel bağlamda, hataları tartışmak için psikolojik olarak güvenli bir ortam, hata yönetiminde yararlı olarak görülebilmektedir. Örgütler, operasyonel hataların olasılıkları ve gerçekleriyle doğrudan ve verimli bir şekilde yüzleşerek, büyük başarısızlıkların riskini azaltabilirler (Edmondson ve Verdin, 2018, s. 84). Daha önce yapılan çalışmaların bulguları, çalışanların daha güvenli olduğuna inandıklarında fikir sunma, hataları Kabul etme, yardım isteme ya da geribildirim sağlama olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadırlar. Dolayısıyla psikolojik güvenlik iklimi, hiyerarşilerde öğrenmenin doğasında bulunan kişilerarası riskleri azaltabilir (Edmondson ve Lei, 2014, s. 36). Psikolojik güvenlik ortamında hataları tartışmak, çalışanları hatalar hakkında konuşmaya ve fikirlerini dile getirmeye teşvik ederek örgütlerin hatalardan ders almasını sağlayacaktır (Edmondson, 1999). Bu argümanlar ve kanıtlara dayanarak, bu araştırmada psikolojik güvenliğin hatalardan öğrenme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olacağı ve bununla birlikte psikolojik güvenliğin hata yönetimi kültürü ve hatalardan öğrenme arasındaki ilişkide düzenleyici role sahip olacağı ileri sürülmektedir.

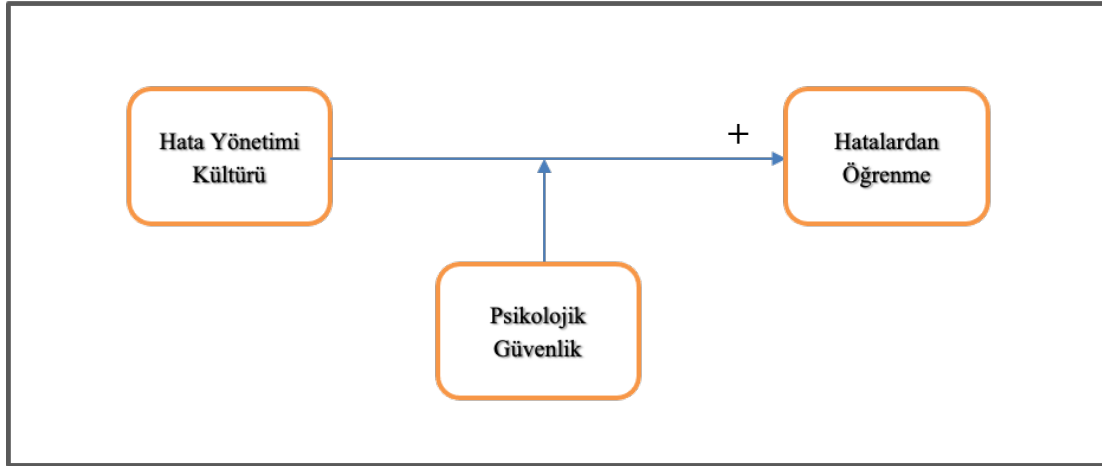
*H<sub>3</sub>: Psikolojik güvenlik hatalardan öğrenme üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.*

*H<sub>4</sub>: Psikolojik güvenlik hata yönetimi kültürü ve hatalardan öğrenme arasındaki ilişkide düzenleyici role sahiptir.*

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Literatürde yeralan araştırmalardan yola çıkarak, açıklanan kavramlar sonucunda bu araştırmada geliştirilmiş olan teorik model Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

### 3.2. Örneklem

Araştırma için gerekli olan veriler yapılandırılmış anketler 10.01.2020 tarihinden itibaren kolayda örnekleme yöntemiyle beyaz yakalı özel sektörde İstanbul’da çalışan eposta yöntemiyle online anket linki gönderilerek dağıtılmıştır. İstanbul ilinde T.C. Sosyal Güvenlik Kurumu’na kayıtlı 4 milyonun üzerinde çalışan vardır. 15.03.2020 tarihine kadar değerlendirilebilir 527 anket elde edilmiş, ana kütle bağlamında yeterli örneklem sayısı olan 385’in üzerine ulaşıldığı ve gelen cevaplardan farklılaşan sonuçlar oluşmadığı görüldüğünde örnekleme süreci sonlandırılmıştır. Elde edilen veriler SPSS ve LISREL istatistik paket programlarıyla analiz edilmiştir. Hata yönetimi kültürü, psikolojik güvenlik ve hatalardan öğrenme (nedensellik ve strateji geliştirme) sorularının güvenilirlik analizi sonucu Cronbachs’ Alpha değerleri sırasıyla 0,956; 0,912; 0,924 (0,926; 0,878) ve tüm soruların güvenilirlik analizi sonucu Cronbachs’ Alpha değeri 0,967 olduğu için anket çok güvenilir olarak kabul edilmiştir (Kalaycı, 2009).

### 3.3. Ölçüm Araçları

Hata yönetimi kültürünü ölçmek için Rybowskiak vd.’nin (1999) ölçeğinden türetilerek (1999) van Dyck vd.’nin (2005) geliştirdikleri ve Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği Yiğital (2018) tarafından yapılan 17 soruluk “Hata Yönetimi Kültürü Ölçeği”, psikolojik güvenliği ölçmek için Edmondson (1999) tarafından geliştirilen ve Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği Uçok ve Torun (2016) tarafından yapılan “Psikolojik Güvenlik Ölçeği”, hatalardan öğrenmeyi ölçmek için Bauer ve Mulder (2010) tarafından geliştirilen ve Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği Bilginoğlu ve Yozgat (baskıda) tarafından yapılan 15 soruluk “Hatalardan Öğrenme Ölçeği” kullanılmıştır.

### 3.4. Bulgular

Örneklemdeki katılımcıların % 48,4’ü kadın ve % 51,6’sı erkek; % 51,4’ü bekâr ve % 48,6’sı evli olup, % 50,6’sı üniversite ve % 11,4’ü yüksek lisans eğitime sahiptir. Katılımcıların yaş ortalaması 31,72 (Std.Sapma = 9,11) iken; toplam çalışma hayatlarının ortalaması da 11,43 (Std.Sapma = 9,12) yıldır.



Keşfedicifaktöranalizisonuçlarınagöredeğişkenleröngörüldüğüşekildehatayönetimikültürü, psikolojik güvenlik ve hatalardan öğrenme (nedensellik ve strateji geliştirme) faktörleri altında toplanmıştır. Faktör yükü 0,50'den düşük hata yönetim kültürünün bir maddesi“Çalışanlarhatalardannasılkaçınılabileceğikonusunda fazlacadüşünürler”elene rek faktöranalizine 38 madde ile devam edilmiştir. Belirlenen faktörler toplam varyansın %62,45'ini açıklamaktadır (Tablo 1).

Güvenilirlik katsayısı Cronbach alpha değerleri 0,88 ile 0,96 arasında değişmektedir. Güvenilirlik için ayrıca birleşik geçerlilik (CR: composite reliability) ve AVE değerleri irdelenmiştir; tüm değerler tavsiye edilen 0,50'nin ve birleşik geçerlilikler 0,70'in üzerinde olduğu görülmüştür (Tablo 1).

4 değişkenin (hatalardan öğrenme kültürü, psikolojik güvenlik, hatalardan öğrenmenin nedensellik ve strateji geliştirme alt boyutları) ayrışım (discriminant) geçerliliği LISREL program ile test edilmiştir. 4 değişkenli model iyi bir uyum göstermektedir ( $\chi^2/df = 2,77$ ; IFI = 0,93; CFI = 0,93; NNFI = 0,093 SRMR = 0,033; RMSEA = 0,057). Çeşitli alternatif modeller denenmiş, ancak diğerleri daha düşük uyum göstermiş veya uyum göstermemiştir.

**Tablo 1.** Faktör Boyutları, Std. Faktör Yükleri, CR ve AVE Değerleri

İfadeler	HYK	Faktör Yükleri			CR	AVE
		PG	HÖn	HÖsg		
Bir hata oluşuktan sonra, hata detaylı bir şekilde analiz edilir.	0,846					
Çalışanlar bir hata yaptıkları zaman bunu diğerleri ile paylaşarak diğerlerinin de aynı hataya düşmesini engellerler.	0,805					
Çalışanlar hataları kendi başlarına düzeltmede yetersiz kaldıklarında iş arkadaşlarından yardım isterler.	0,788					
Çalışanlar yapılmış bir hatadan ne şekilde kaçınılabileceği üzerinde düşünürler.	0,757					
Hatalar yapmamıza rağmen hedeflediğimiz sonuca kadar ilerleriz.	0,703					
Bir hata ortaya çıktıktan sonra çalışanlar hatanın nasıl düzeltileceği konusunda detaylı bir şekilde düşünürler.	0,699					
Yanlış giden bir şeyler olduğunda çalışanlar bunun üzerinde detaylı olarak düşünürler.	0,694					
Yapılmış bir hatanın işin devamlılığı için önemli bilgiler sağladığına inanılır.	0,689				0,943	0,508
Bir hatadan sonra çalışanlar işlerini devam ettiremez hale gelirlerse diğerlerinden yardım isterler.	0,689					
Hataların, bir işte uzmanlaşma konusunda çok fayda sağlayabildiği inancı yaygındır.	0,687					
Hataların, iyileştirmemiz gereken noktaları bize gösterdiği düşünülür.	0,682					
Bir hata yapıldığı zaman anında düzeltilir.	0,677					
Çalışanlar hata yaptıkları zaman nasıl devam etmeleri gerektiği konusunda diğerlerinden tavsiye alırlar.	0,672					
Çalışanlar bir hata yaptıktan sonra hataya neyin yol açtığını analiz ederler.	0,663					
Hatalar iş sürecini geliştirmek için oldukça faydalı görülmektedir.	0,661					
Bir hata oluştuğu zaman genellikle onu nasıl düzelteceğimizi biliriz.	0,660					
Çalıştığım kurumda bir hata yaptığımda ...			0,786			
... iş arkadaşlarımla bu hatadaki rolümü tartışırım.						
... iş arkadaşlarımla bu hataya neyin neden olduğunu tartışırım.			0,750			
... iş arkadaşlarımla bu hatayı neden yaptığımı tartışırım.			0,721			
... iş arkadaşlarımla yetkinliğimde eksiklikler olup olmadığını tartışırım.			0,721			
... iş arkadaşlarımla çalışma koşullarının bu hatayı yapmamızdaki katkısını tartışırım.			0,708		0,897	0,521
... iş arkadaşlarımla ortak çalışmamızdaki bir şey(ler)in hatanın oluşmasına katkıda bulunup bulunmadığını tartışırım.			0,707			
... iş arkadaşlarımla müşteriyle iletişimde bir sorun olup olmadığını tartışırım.			0,700			
... nedenlerini analiz etmek için sorunu ekip toplantısında gündeme getiririm.			0,673			

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Çalıştığım kurumda...	0,796			
... çalışanlardan kolayca yardım istenebilir.	0,763			
... insanlar ile çalışırken, bana özel beceri ve yeteneklerime değer verilir.	0,719			
... çalışanlar karşılaştıkları problemleri açıkça dile getirirler.	0,697			
... bir hata yaparsanız, bu çalışanlar tarafından aleyhinizde kullanılmaz.	0,689	0,880	0,513	
... hiç kimse benim çabalarımı kasıtlı olarak engelleyecek şekilde davranmaz	0,674			
... çalışanlar, diğer çalışanların fikirlerine sırf farklı oldukları için karşı çıkmazlar.	0,667			
... işlerin yürütmesi için hesaplı risk alınabilir ve sonunda çalışan zarar görmez.				
Çalıştığım kurumda bir hata yaptığımda ...				
... deneyimli iş arkadaşlarıma benim yerimde olsalar ne yapacaklarını sorarım.	0,816			
... yeni yönergeler için fikirleri amirimle görüşürüm.	0,785			
... iş arkadaşlarıma bir dahaki sefere neyi farklı yapabileceğimi sorarım.	0,707			
... ekip toplantısında, benzer hataları gelecekte nasıl önleyebileceğimize dair bir tartışma başlatırım.	0,677	0,879	0,512	
... tekrarlanmaması için meslektaşlarımla tartışırım.	0,675			
... ekip toplantısında yeni standartlar ve yönergeler hakkında anlaşmalar yaparım.	0,669			
... arkadaşlarımdan benzer durumlarda beni kontrol etmelerini isterim.	0,664			
Açıklanan Varyans (%)	24,13	14,49	12,13	11,71

KMO = 0,969, Barlett's Küresellik Testi:  $\chi^2 = 14.141,339$ ,  $df = 703$ ,  $sig. = 0,000$

HYK: Hata Yönetimi Kültürü, PG: Psikolojik Güvenlik, HÖn: Hatalardan Öğrenme (Nedensellik); HÖsg: Hatalardan Öğrenme (Strateji Geliştirme)

Normal dağılımı test etmek için değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerleri hesaplanmıştır. Basıklık değerleri -0,912 ile -1,217, çarpıklık değerleri 0,722 ile 1,280 arasında değişmektedir ve Kabul sınırları içinde yer almaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Ortalamalara bakıldığında, katılımcıların hata yönetimi kültürü 3,97, psikolojik güvenlik 4,06, hatalardan öğrenme - nedensellik 3,91 ve hatalardan öğrenme - strateji geliştirme 3,99 değerleri ile yüksek sayılabilecek bir seviyede olduğu görülmektedir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,69 ile 0,83 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki değişkenlik miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir (Alpkan vd., 2005; Yılmaz, 1999). Korelasyon katsayıları incelenecek olursa, örneklem bağlamında değişkenler arasında %5 hata oranıyla anlamlı ve güçlü bire bir ilişkiler olduğu görülmektedir ( $r = 0,524^{***}$  ile  $0,665^{***}$  arasında değerler almaktadır). Hata yönetimi kültürü ile psikolojik güvenlik birbiriyle en güçlü ilişkiye sahiptir (Tablo 2).

**Tablo 2.** Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri

	Ortalama	Std. Sapma	HYK	PG	HÖn	HÖsg
HYK	3,97	0,74	(0,956)			
PG	4,06	0,75	0,665***	(0,912)		
HÖn	3,91	0,83	0,646***	0,586***	(0,926)	
HÖsg	3,99	0,69	0,553***	0,610***	0,524***	(0,878)

HYK: Hata Yönetimi Kültürü, PG: Psikolojik Güvenlik,

HÖn: Hatalardan Öğrenme (Nedensellik); HÖsg: Hatalardan Öğrenme (Strateji Geliştirme);

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$  ve \*\*\* $p < 0,001$ ;

Cronbachs' Alpha değerleri parantez içinde gösterilmiştir, N = 527.

Araştırmanın ara hipotezlerini test etmek için regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Örneklem bağlamında, Hata yönetimi kültürünün hatalardan öğrenme - nedensellik (Std.β= 0,646\*\*\*), hatalardan öğrenme - strateji geliştirme (Std.β= 0,553\*\*\*) ve psikolojik güvenlik (Std.β= 0,665\*\*\*), psikolojik güvenliğin hatalardan öğrenme - nedensellik (Std.β= 0,586\*\*\*) ve hatalardan öğrenme - strateji geliştirme (Std.β= 0,610\*\*\*) üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve değişimleri sırasıyla %41,7; %30,5; %44,2; %34,3 ve %37,3 oranında açıkladığı tespit edilmiştir, bu bağlamda H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub> hipotezleri doğrulanmıştır (Tablo 3).

**Tablo 3.** Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri

Değişkenler	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F	Std. B	H
HYK → HÖ <sub>n</sub>	0,646	0,417	375,379***	0,646***	H <sub>1a</sub> ✓
HYK → HÖ <sub>sg</sub>	0,553	0,305	230,784***	0,553***	H <sub>1b</sub> ✓
HYK → PG	0,665	0,442	415,943***	0,665***	H <sub>2</sub> ✓
PG → HÖ <sub>n</sub>	0,586	0,343	274,029***	0,586***	H <sub>3a</sub> ✓
PG → HÖ <sub>sg</sub>	0,610	0,373	311,779***	0,610***	H <sub>3b</sub> ✓

Araştırmanın ana hipoteziolan psikolojik güvenliğin hata yönetimi kültürü ve hatalardan öğrenme (nedensellik ve strateji geliştirme) arasındaki ilişkide düzenleyici rolünü test etmektekin Andrew F. Hayes tarafından geliştirilmiş PROCESS v3.5 makroyazılımı kullanılmıştır. Model 1, 5.000 Bootstrap örnekleme ile çalıştırılmıştır.

Çarpan terimin (HYK x PG) katsayısının b = 0,1971, %95 CI [0,1147; 0,2796], t = 4,6949, p < 0,01 istatistiki olarak anlamlı olması psikolojik güvenliğin hata yönetimi kültürü ve hatalardan öğrenme - nedensellik arasındaki ilişkide düzenleyici rolünü göstermektedir (Tablo.4a). H<sub>41</sub> doğrulanmıştır.

**Tablo 4a.** Düzenleyici Değişken Analizi - Çıktı: Hatalardan Öğrenme - Nedensellik

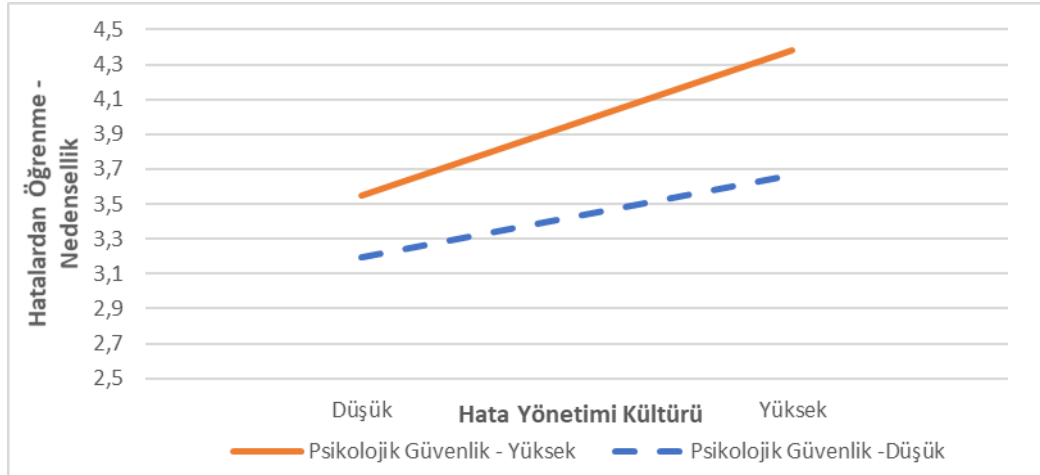
	Katsayı	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	3,8394	0,0303	126,8423	0,0000	3,7800	3,8989
HYK	0,5490	0,0480	11,4368	0,0000	0,4547	0,6433
PG	0,3994	0,0504	7,9237	0,0000	0,3004	0,4984
HYK x PG	0,1972	0,0420	4,6949	0,0000	0,1147	0,2796

R	R <sup>2</sup>	MSE	F	df1	df2	p
0,6946	0,4825	0,3591	162,5558	3,0000	523,0000	0,0000

	ΔR <sup>2</sup>	F	df1	df2	p
HYK x PG	0,0218	22,0422	1,0000	523,0000	0,0000



**Şekil 1a.** Psikolojik Güvenliğin Hata Yönetimi Kültürü ve Hatalardan Öğrenme - Nedensellik Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rolü

Psikolojik güvenliğin hata yönetimi kültürü ve hatalardan öğrenme - nedensellik arasındaki ilişkide düzenleyici rolü gösteren şekilde görüldüğü gibi psikolojik güvenlik algısı daha yüksek olan çalışanların hatalardan öğrenme - nedensellik düzeyleri daha yüksek olmakta ve artan hata yönetim kültürüne bağlı olarak daha hızlı artmaktadır (Şekil 1a).

Çarpan terimin (HYK \* PG) katsayısının  $b = 0,1971$ , %95 CI [0,1147; 0,2796],  $t = 4,6949$ ,  $p < 0,01$  istatistiki olarak anlamlı olması psikolojik güvenliğin hata yönetimi kültürü ve hatalardan öğrenme - strateji geliştirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolünü göstermektedir (Tablo.4b).  $H_{42}$  doğrulanmıştır.

**Tablo 4b.** Düzenleyici Değişken Analizi - Çıktı: Hatalardan Öğrenme - Nedensellik

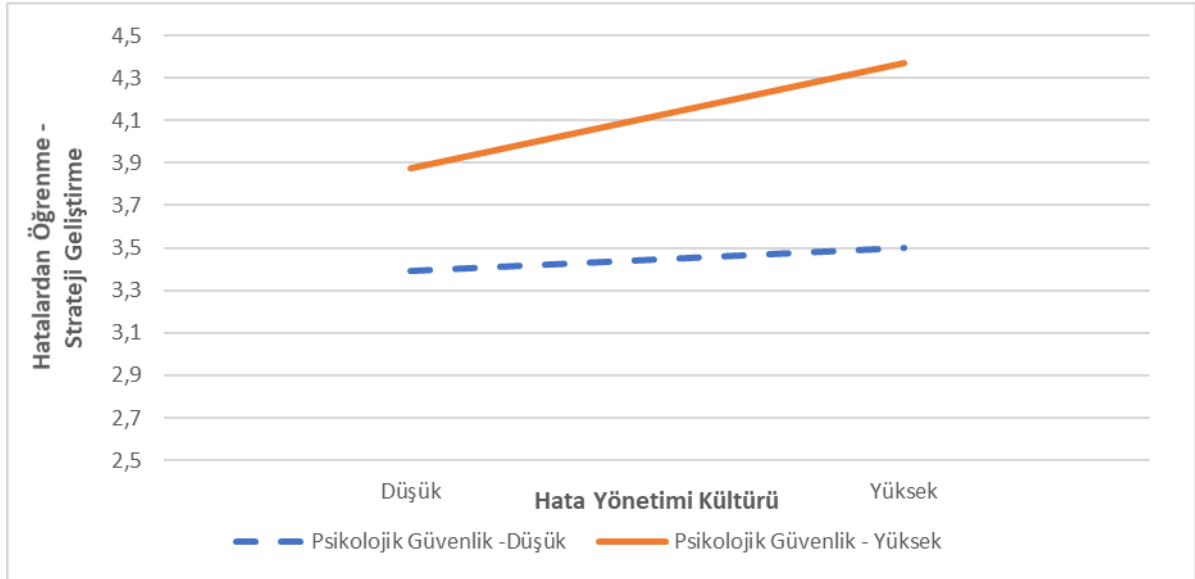
	Katsayı	Se	T	p	LLCI	ULCI
Sabit	3,9132	0,0261	150,0286	0,0000	3,8620	3,9645
HYK	0,2790	0,0414	6,7455	0,0000	0,1977	0,3603
PG	0,4957	0,0434	11,4129	0,0000	0,4104	0,5811
HYK x PG	0,2075	0,0362	5,7351	0,0000	0,1364	0,2786

R	R <sup>2</sup>	MSE	F	df1	df2	p
0,6678	0,4460	0,2667	140,3598	3,0000	523,0000	0,0000

	$\Delta R^2$	F	df1	df2	p
HYK x PG	0,0348	32,8803	1,0000	523,0000	0,0000



**Şekil 1b.** Psikolojik Güvenliğin Hata Yönetimi Kültürü ve Hatalardan Öğrenme - Strateji Geliştirme Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rolü

Psikolojik güvenliğin hata yönetimi kültürü ve hatalardan öğrenme - strateji geliştirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü gösteren şekilde görüldüğü gibi psikolojik güvenlik algısı daha yüksek olan çalışanların hatalardan öğrenme - strateji geliştirme düzeyleri de daha yüksek olmakta ve artan hata yönetim kültürüne bağlı olarak daha hızlı artmaktadır (Şekil 1b).

#### 4. SONUÇ

*"Hatasız kul olmaz"* atasözünde de vurgulandığı gibi, kişiler yanılmamak için ne kadar dikkat ederlerse etsin yine de yanılabilirler (Türk Dil Kurumu, 2021). Bu yüzden örgütlerde, çalışanların hata yapmaları olasılığı göz önünde bulundurulmalı ve hatanın doğal bir süreç olduğu kabul edilmelidir (Okay, 2015). Hataları etkili bir şekilde yönetmenin ve hatalardan öğrenmenin bilgeliği tartışılmazdır (NavehveLei, 2019, s. 351).

Hataların gerçek zamanlı olarak yönetilmesi, hataların zamanında rapor edilmesini gerektirir, böylece zarar oluşmadan önce bir çıkar yol bulunabilir (Hagen, 2013; Zhao ve Olivera, 2006). Yine de hataları bildirmek veya bunları açıkça tartışmak görüldüğü kadar kolay değildir. Örgütlerde kişilerin sessiz kalmaları ya da hataları örtbas etmeleri daha doğal bir eğilimdir (Morrison ve Milliken, 2000; Nembhard ve Edmondson, 2006). Hataları gizlemek yarattığı bir dizi başka sorun yanı sıra, hatalardan öğrenmeyi de açıkça engellemektedir. Örgütsel hata yönetimi ise öğrenme ile ilişkilidir (Nordstrom vd., 1998).

Çalışanlar, hatalarını yöneticileriyle paylaşmaktan çekinmemeli ve hatalarını gizlememek için kendilerini güvende hissetmelidirler. Ancak bu, sadece yöneticilerin, hataların öğrenme sürecinin bir parçası olduğu bir öğrenme ortamı yaratmasıyla mümkün olacaktır. Yöneticiler, bir konu hakkında daha derin bir bilgiye nasıl ulaşılacağına dair örnek olarak zamana zaman kendi hatalarını kullanabilmeli ya da çalışanlardan birinin bir hata yaptığını fark ettiklerinde,

sürece dair bir açıklama yapılmasını isteyerek, hata yapmanın problem çözme becerilerine sahip olmanın bir parçası olduğuna dair çalışanlara güvence verebilmelidirler. Yöneticiler, önemsiz hataların düzeltilmesine vurgu yapmak yerine bu hatalardan öğrenmeye odaklanmalıdırlar.

Örgütlerde hata yönetimi kültürü, hatalardan ders alma ve psikolojik güvenlik arasındaki ilişkileri inceleyen bu çalışmada birçok önemli sonuç ve bulguya ulaşılmıştır.

Bu araştırmanın bulguları, hata yönetimi kültürünün hatalardan öğrenme üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, Alonso ve Broadrib'in (2018), başarısızlıklarla ilgili nedenler bireylere atfedildiğinde, örgütlerin nedenlerin temelini belirlemek ve kültürü, güvenliği ve insan performansını iyileştiren etkili eylemler sunmak konusunda büyük bir fırsatı kaçırdıkları iddialarıyla uyumludur. Bu bulgular, aynı zamanda Gelfand vd.'nin (2011, s. 277) hata yönetiminin önemli bir bileşeninin, hatalardan öğrenmeyi en üst düzeye çıkarmak olduğu iddialarıyla ve vanDyck vd.'in (2005, s. 1228) hatalara karşı etkili bir yaklaşıma sahip olan örgütlerin daha karlı olabilecekleri çünkü bu örgütlerin hatalardan ders alabilecekleri iddialarıyla da uyumludur. Bu bulgular Frese ve Keith (2015), Guchait vd. (2018), Love vd. (2018), Love (2020) ve Steuer ve Dresel'in (2015) araştırmalarının bulgularıyla da uyumludur.

Bu araştırmanın bulguları, hata yönetimi kültürünün psikolojik güvenlik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, Guchait vd.'nin (2014) araştırmalarının bulgularıyla uyumludur.

Bu araştırmanın bulguları, psikolojik güvenliğin hatalardan öğrenme üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular Carmeli ve Gittel (2009), Edmondson (1999), Hirak vd. (2012), Edmondson ve Lei (2014) ve Love'in (2020) araştırmalarının bulgularıyla uyumludur. Bu bulgular aynı zamanda Carmeli vd.'nin (2009) psikolojik güvenlik ve öğrenme davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğuna dair bulguları ve Chillarege vd.'nin (2003, s. 384) çalışanların sadece hata yapmalarına izin verilmesinden ders almakla kalmayıp, hata yapmaya teşvik edildiklerinde en iyi şekilde öğrendikleri iddialarıyla uyumludur.

Bu araştırmanın bulguları, psikolojik güvenliğin hata yönetimi kültürü ile hatalardan öğrenme arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, Metcalfe'in (2017) hata korkusunun öğrenmeyi yüksek verimli üretken stratejilerden saptırdığı ve bir hatadan kaçınma stratejisinin düzeltici geribildirim verildiği sürece hata üretmenin aslında öğrenme için yararlı olduğu sebebiyle daha da zararlı olduğu iddialarıyla uyumludur.

Bu araştırmanın bulgularından yola çıkılarak, örgütlerin bir hata yönetimi kültürü ve psikolojik güvenliğin hakim olduğu bir örgüt iklimi oluşturarak hatalardan yararlanabilecekleri önerilmektedir. Benimsediği hata yönetimi kültürü ve yarattığı psikolojik güvenlik iklimi sayesinde, yapılan hataların gizlenmeyip açıkça tartışıldığı örgütler, hatalarından ders alacaklar ve zamanla hata yapılan konuların hatasız yapılması hedeflenerek, başarıya giden yolda daha hızlı ilerleyeceklerdir.

Edmondson'ın (2011, s. 50-51) belirttiği gibi, yalnızca liderler, çalışanların hatalar için suçlanmalarını engelleyen ve onları sadece rahat hissettirmekle kalmayıp aynı zamanda hataların ortaya çıkması ve başarısızlıklardan öğrenmekten sorumlu hissetmelerini sağlayan bir kültür yaratabilir ve güçlendirebilirler. Bununla birlikte, hatalardan öğrenmenin ödülleri ancak psikolojik olarak güvenli bir kültürde tam olarak gerçekleştirilebileceğini unutmamalıdır. Bu nedenle, liderlerin örgütte psikolojik güvenliğin yüksek olduğu bir örgüt iklimi yaratmaları derece önemlidir.

Bu araştırmanın örgütler için önemli çıkarımları vardır. Yöneticiler, hatalardan öğrenme konusu üzerinde önemle durmalı, güçlü bir hata yönetimi kültürü ve psikolojik güvenlik için bir ortam geliştirmelidirler. Psikolojik güvenliğin geliştirilmesi, liderin istenen davranışları modellemesi ve çalışanların nasıl davranmasını istediğine dair davranışlar sergilemesiyle başlamaktadır.

Maurer vd.'nin de (2017, s. 481) belirttikleri gibi hataların yapıcı bir şekilde yönetildiği bir kültür oluşturmak liderlik motivasyonlarını, liderlik kapasitesini geliştirmektedir. Bu nedenle, gelecekte yapılacak araştırmaların lider etkinliğini mevcut çalışmanın araştırma modeline entegre etmesi ve bir hata yönetimi kültürü üzerindeki etkisini test etmesi önerilmektedir.

Putz vd. (2012), hatalardan öğrenme iklimini *"bir örgütün ya da örgütsel birimin üyelerinin örgütlerin hatalardan edinecekleri faydayı destekleyen ya da engelleyen uygulamalar, süreçler, yapılar ve davranışlarla ilgili toplu algıları"* olarak tanımlamakta ve bu tür bir iklimin, örgütlerde hatalarla ilgili öğrenmeyi etkilediğini ileri sürmektedirler. Bu nedenle, gelecekte yapılacak araştırmalara örgütsel iklimin, örgütlerde hatalarla ilgili öğrenme üzerindeki etkisini araştırmaları önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- AFM (2017, October). Learning from Errors; Towards an Error Management Culture: Insights Based on a Study in The Capital Markets. Erişim Adresi <https://www.afm.nl/en/professionals/onderwerpen/gedrag-cultuur-publicaties>
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(2), 175-189.
- Alonso, I.J. ve Broadrib, M. (2018). Human Error: A Myth Eclipsing Real Causes, Process Safety Progress, 37(2), 145-149.
- Argyris, C. ve Schön, D. A. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bauer, J. ve Harteis, C. (2012). The Ambiguity of Errors for Work and Learning: Introduction to the Volume. J. Bauer ve C. Harteis (Ed.) Human Fallibility: The Ambiguity of Errors for Work and Learning içinde (1-14). Dordrecht: Springer.
- Bauer, J. ve Mulder, R.H. (2010). In Search of a Good Method for Measuring Learning from Errors at Work. M. van Woerkom ve R. Poell (Ed.)

- Workplace Learning: Concepts, Measurement and Application içinde (111-128). New York, NY: Routledge.
- Bauer, J., Gartmeier, M. ve Harteis, C. (2012). Human Fallibility and Learning from Errors at Work. J. Bauer ve C. Harteis (Ed.) Human Fallibility: The Ambiguity of Errors for Work and Learning içinde (155-169). Germany: Springer.
- Bilginoglu, E. ve Yozgat, U. (baskıda). İşyerinde Hatalardan Öğrenme Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması, Yönetim Bilimleri Dergisi.
- Brodbeck, F.C., Zapf, D., Prümper, J. ve Frese, M. (1993). Error Handling in Office Work with Computers: A Field Study, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 66, 303-317.
- Burchard, B. (2017). High Performance Habits: How Extraordinary People Become That Way. USA: Hay House Publishers.
- Cannon, M.D. ve Edmondson, A.C. (2005). Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently): How Great Organizations Put Failure to Work to Innovate and Improve, Long Range Planning: International Journal of Strategic Management, 38(3), 299-319.
- Carmeli, A. ve Gittell, J.H. (2009). High-Quality Relationships, Psychological Safety, and Learning from Failures in Work Organizations, Journal of Organizational Behavior, 30(6), 709-729.
- Carmeli, A., Brueller, D., ve Dutton, J.E. (2009). Learning Behaviours in the Workplace: The Role of High-Quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety, Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research, 26(1), 81-98.
- Cattaneo, A.A.P. ve Boldrini, E. (2017). Learning from Errors in Dual Vocational Education: Video-Enhanced Instructional Strategies, Journal of Workplace Learning, 29(5), 353-369.
- Chillarege, K.A., Nordstrom, C.R. ve Williams, K.B. (2003). Learning from Our Mistakes: Error Management Training for Mature Learners, Journal of Business and Psychology, 17, 369-385.
- Cusin, J. ve Goujon-Belghit, A. (2019). Error Reframing: Studying The Promotion of an Error Management Culture, European Journal of Work and Organizational Psychology, 28(4), 510-524.
- Dormann, T. ve Frese, M. (1994). Error Management Training: Replication and the Function of Exploratory Behavior, International Journal of Human-Computer Interaction, 6, 365-372.
- Edge, J. (1989). Mistakes and Correction. London: Longman.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A.C. (2004). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens. R. M. Kramer ve K. S. Cook (Ed.), Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches içinde (239-272). New York, NY: Russell Sage Foundation.



- Edmondson, A.C. (2011, April). Strategies for Learning from Failure, *Harvard Business Review*, 48-55.
- Edmondson, A.C.ve Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43.
- Edmondson A.C.veVerdin P.J. (2018). The Strategic Imperative of Psychological Safety and Organizational Error Management. J. Hagen (Ed.) *How Could This Happen? İçinde* (81-104). Cham: Palgrave Macmillan,
- Fanselow, J. (1977). The Treatment of Error in Oral Work, *Foreign Language Annals*, 10(5), 583-593.
- Faulkner, B.vePatlar, A. (1997). Workplace Induced Stress among Operational Staff in the Hotel Industry, *International Journal of Hospitality Management*, 16, 99-117.
- Fischer, S., Frese, M., Mertins, J.C.ve Hardt-Gawron, J.V. (2018). The Role of Error Management Culture for Firm and Individual Innovativeness, *Applied Psychology: An International Review*, 67 (3), 428-453.
- Frese, M. (1991). Error Management or Error Prevention: Two Strategies to Deal with Errors in Software Design. H.J. Bullinger (Ed.), *Human Aspects in Computing: Design and Use of Interactive Systems and Work with Terminals içinde* (776-782). Amsterdam: Elsevier.
- Frese, M. (1995). Error Management in Training: Conceptual and Empirical Results. C. Zuccheromaglio, S. Bagnara, ve S. Stucky (Ed.), *Organizational Learning and Technological Change içinde* (112-124). Berlin: Springer-Verlag.
- Frese, M.veKeith, N. (2015). Action Errors, Error Management, and Learning in Organizations, *Annual Review of Psychology*, 66(1), 661-687.
- Fruhen, L.S.ve Keith, N. (2014). Team Cohesion and Error Culture in Risky Work Environments, *Safety Science*, 65, 20-27.
- Gelfand, M.J., Frese, M.ve Salmon, E. (2011). Cultural Influences on Errors: Prevention, Detection, and Management. D. A. Hofmann ve M. Frese (Ed.) *Errors in Organizations içinde* (273-315). New York: Routledge.
- Goodman, P.S., Ramanujam, R., Carroll, J.S., Edmondson, A.C., Hofmann, D.A.ve Sutcliffe, K.M. (2011). Organizational Errors: Directions for Future Research, *Research in Organizational Behavior*, 31, 151-176.
- Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A.ve Dawson, M. (2014). Perceived Supervisor and Co-worker Support for Error Management: Impact on Perceived Psychological Safety and Service Recovery Performance, *International Journal of Hospitality Management*, 41, 28-37.
- Guchait, P., Qin, Y., Madera, J., Hua, N.ve Wang, X. (2018). Impact of Error Management Culture on Organizational Performance, Management-Team Performance and Creativity in The Hospitality Industry, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*.
- Hagen, J. (2013). *Confronting Mistakes: Lessons from the Aviation Industry When Dealing with Error*. Houndmills: Palgrave Macmillan.

- Heimbeck, D., Frese, M., Sonnentag, S.veKeith, N. (2003). IntegratingErrorsintoThe Training Process: TheFunction of Error Management InstructionsandThe Role of GoalOrientation, *Personnel Psychology*, 56, 333-362.
- Hirak, R., Peng, A.C., Carmeli, A.veSchaubroeck, J.M. (2012). LinkingLeader Inclusiveness toWorkUnitPerformance: TheImportance of Psychological Safetyand Learning fromFailures, *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107-117.
- Kalaycı, Ş. (2009). SPSS Uygulamaları Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (5. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Love, P.E.D., Smith, J.veTeo, P. (2018). PuttingintoPracticeError Management Theory: Unlearningand Learning toManage Action Errors in Construction, *AppliedErgonomics*, 69, 104-111.
- Love, P.E.D. (2020). Creating a Mindfulness to Learn from Errors: Enablers of Rework Containment and Reduction in Construction, *Developments in the Built Environment*, 1, 1000012.
- MacPhail, L.H.ve Edmondson, A.C. (2011). Learning Domains: The Importance of Work Context in Organizational Learning from Error. D.A. Hofmann ve M. Frese (Ed.) *Errors in Organizations içinde* (77-198). New York: Routledge.
- Maurer, T.J., Hartnell, C.A.veLippstreu, M. (2017). A Model of Leadership Motivations, Error Management Culture, Leadership Capacity, and Career Success, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(4), 481-507.
- McCune, J.C. (1997). Making Lemonade, *Management Review*, 86, 49-53.
- Metcalfe, J. (2017). Learning from Errors, *Annual Review of Psychology*, 68, 465-489.
- Morrison, E., ve Milliken, F. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World, *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Naveh, E.ve Lei, Z. (2019). Coping with Errors in Organizations: Challenges, Opportunities, and Frontiers for Operations Management Research, *Foundations and Trends® in Technology, Information and Operations Management*, 12(4), 349-433.
- Nembhard, I.M. ve Edmondson, A.C. (2006). Making it Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams, *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Nembhard, I.M.ve Edmondson, A.C. (2012). Psychological Safety: A Foundation for Speaking Up, Collaboration, and Experimentation in Organizations. G. M. Spreitzerve K. S. Cameron (Ed.) *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship içinde* (490-503). New York: Oxford University Press.
- Nordstrom, C.R., Wendland, D., ve Williams, K.B. (1998). To Err is Human: An Examination of the Effectiveness of Error Management Training, *Journal of Business and Psychology*, 12, 269-282.

- Okay, H. (2015, Kasım 05). HataKültürü. ErişimAdresi <https://www.dunya.com/kose-yazisi/hata-kulturu/25958>
- Prümper, J., Zapf, D., Brodbeck, F. C.veFrese, M. (1992). Errors of Novices and Experts: Some Surprising Differences in Computerized Office Work, Behaviour and Information Technology, 11, 319-328.
- Putz, D., Schilling, J.veKluge, A. (2012). Measuring Organizational Climate for Learning from Errors at Work. J. Bauer ve C. Harteis (Ed.) Human Fallibility: The Ambiguity of Errors for Work and Learning içinde (107-123). Dordrecht: Springer.
- Reason, J.T. (1997). Managing the Risk of Organizational Accidents. Ashgate, Aldershot.
- Reason, J. (2000). Human Error: Modelsand Management, Western Journal of Medicine,172(6), 393-396.
- Rybowiak, V., Garst, H., Frese, M.veBatinic, B. (1999). Error Orientation Questionnaire (EOQ): Reliability, Validity, and Different Language Equivalence, Journal of Organizational Behavior, 20(4), 527-547.
- Scott-Jackson, W.ve Mayo, A. (2018). Transforming Engagement, Happiness and Well-Being: Enthusing People, Teams and Nations. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Steuer, G.veDresel, M. (2015). A ConstructiveErrorClimate as an Element of Effective Learning Environments, Psychological Test andAssessmentModeling, 57(2), 262-275.
- Tabachnick, B.G.veFidell, L.S. (2013). Using Multivariate Statistics (6th Ed.), Boston: Allynand Bacon.
- Türk Dil Kurumu (2021). Atasözleri ve Deyimler Sözlüğü. ErişimAdresi <https://sozluk.gov.tr/>
- Uçok, D.T.ve Torun, A.A. (2016). The Relationship of Group Cohesiveness, Psychological Safety, Control over Work, and Competitive Work Environment with Organizational Silence: The Mediating Role of Motives of Silence, Uluslararası İşletme, EkonomiveYönetimPerspektifleri Dergisi, 4, 62-80.
- Van Dyck, C. (2009). The Tragic 1996 Everest Expedition: A Tale of Error Culture, Netherlands Journal of Psychology, 65, 22-34.
- Van Dyck, C., Frese M., Baer M.ve Sonnentag S. (2005). Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication, Journal of Applied Psychology, 90(6), 1228-1240.
- Van Steenbergen, E., van Dijk, D., Christensen, C., Coffeng, T.veEllemers, N. (2019). Learn to Build an Error Management Culture, Journal of Financial Regulation and Compliance, 28(1), 57-73.
- Wang, X., Guchait, P., Lee, J.veBack, K.J. (2019). TheImportance of Psychological SafetyandPerceivedFairnessamong Hotel Employees: TheExamination of AntecedentandOutcome Variables, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 18(4), 504-528.
- Yılmaz, C. (1999). Salesforce Cooperation: The Impact of Relational, Task, Organizational and Personal Factors. Doktora Tezi. Texas Tech University).

- Yiğital, S. (2018). Kurumlarda Hata Yönetimi Kültürü ve Örgütsel Öğrenmenin Hizmet Yenilikçiliğine Etkisi. (Doktora Tezi. Gebze Teknik Üniversitesi).
- Zhao, B. (2011). Learning from Errors: The Role of Context, Emotion, and Personality, *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 435–463.
- Zhao, B. Ve Olivera, F. (2006). Error Reporting in Organizations, *The Academy of Management Review*, 31(4), 1012–1030.

## KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: KARABÜK ÜNİVERSİTESİ DENEYİMİ

Abdullah KARAKAYA<sup>1</sup>  
Mukadder BEKTAŞ UÇAR<sup>2</sup>  
Doktora Öğrencisi Buket ARSLAN<sup>3</sup>

### Özet

Yükseköğretim kurumlarında verilen hizmetlerin kalitesi, iş yaşamının kalitesini de etkilediğinden; kalite yönetim sistemleri bir yaşam felsefesi olması gerekliliği taşımakta ve kurumların gelişim stratejilerine önemli katkılar sağlamaktadır. Gelişen teknoloji, rekabet ve insan unsuru ile önemini artıran kalite; hayatın hemen her alanında popülerliğini korumaktadır. Ülkemizdeki yüksek öğretim kurumlarında verilen hizmetlerde de kalitenin istenen ve tatmin edici bir düzeyde olması önemlidir. Bu anlamda çalışma, Karabük Üniversitesindeki kalite yolculuğu sürecinde yaşanan deneyimlerin paylaşılmasını amaçlamaktadır. Bu amaçla, literatür taraması ve örnek olay yöntemi ile gerçekleştirilen çalışmada Karabük Üniversitesi'nin deneyimlediği kalite yönetim sistemleri incelenmiştir. Sonuçlar; TSE-EN-ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Safranbolu Meslek Yüksekokulu'nda 2006-2018 yılları arasında, EFQM Mükemmellik Modelinin tüm üniversitede 2012-2015 yılları arasında ve YÖKAK örgütsel kalite yönetim sisteminin de 2015 yılından itibaren başarıyla uygulandığını göstermektedir.

Karabük Üniversitesi'nin eğitim, araştırma ve idari süreçlerine yeni kazanımlar ilave edebilmesi ve paydaşlarıyla iş birlikleri geliştirebilmesi, geçmiş deneyimleri üzerine uygulamaya konulan mevcut kalite yönetim sistemini etkili bir şekilde sürdürebilmesi önemlidir. Stratejik açıdan değerlendirildiğinde, kurumun gelişmeye açık yönleri Kaizen yaklaşımıyla geliştirebilir. Ayrıca kalite yönetim sistemlerinin; çalışma yöntemleri, görev ve sorumlulukların dağıtımı, iç ve dış değerlendirme faaliyetleri gibi yönetsel sistemlerle birleştirilebilmesi performansa önemli katkılar sağlayabilir. Bu anlamda üniversitelerin birbirlerinin deneyimlerinden yararlanabilmesi açısından görünürlüğün sağlanması ve paylaşılmasına yönelik çalışmalar yapılabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Kalite, Kalite Yönetim Sistemleri, ISO, EFQM, Örgütsel Kalite Sistemi.

## A RESEARCH ON QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS: KARABÜK UNIVERSITY EXPERIENCE

### Abstract

Since the quality of the services provided in higher education institutions also affects the quality of business life, quality management systems should be a philosophy of life and they make significant contributions to the development strategies of the institutions. Quality, which increases its importance with the developing technology, competition and human factor, maintains its popularity in almost every aspect of life. It is also important that the quality of the services provided in higher education institutions in our country is at a desired and satisfactory level. In this sense, the study aims to share the experiences experienced during the quality journey at Karabük University. For this purpose, the quality management systems experienced by Karabük University were examined in the study conducted with the literature review and case study method. The results show that the TSE-EN-ISO 9000 Quality Management System has been successfully implemented in Safranbolu Vocational School between 2006 and 2018, the EFQM Excellence Model in the whole university between 2012 and 2015 and the YÖKAK organizational quality management system since 2015.

<sup>1</sup> Prof. Dr., Karabük Üniversitesi, [akarakaya@karabuk.edu.tr](mailto:akarakaya@karabuk.edu.tr)

<sup>2</sup> Öğr. Gör, Karabük Üniversitesi, [mukadderbektas@karabuk.edu.tr](mailto:mukadderbektas@karabuk.edu.tr)

<sup>3</sup> Doktora Öğrencisi, Karabük Üniversitesi, [b.arslan86@gmail.com](mailto:b.arslan86@gmail.com)

It is critical for Karabük University to be able to add new gains to its education, research and administrative processes, to develop collaborations with its stakeholders, and to effectively maintain the current quality management system that has been put into practice on past experiences. When evaluated strategically, the institution can develop the aspects open to improvement with the Kaizen approach. In addition, combining quality management systems with managerial systems such as working methods, distribution of duties and responsibilities, internal and external evaluation activities can make significant contributions to performance. In this sense, studies can be carried out to ensure visibility and sharing in order for universities to benefit from each other's experiences.

**Keywords:** Quality, Quality Management Systems, ISO, EFQM, Organizational Quality System.

### GİRİŞ

İnsanoğlu yeryüzünde var olduğu günden itibaren yaptığı işleri sürekli daha iyi yapmayı ve geliştirmeyi amaçlamıştır. Bu amaçla kalite konusunda da mükemmel sistemler oluşturma, müşteri memnuniyetini sağlama, stratejik avantaj elde etme ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü açılarından benzer gelişmelerin yaşandığı bilinmektedir. Zaman içerisinde kalite yönetim sistemleri; temel rasyonellik kriterlerinden etkinlik, verimlilik ve karlılığa katkı sağlayan etkenlerle yönetim biliminde ve sanatında önemli bir konuma gelmiştir.

Başlangıçta, muayene ve test şeklinde başlayıp daha sonra istatistiksel kalite kontrol uygulamalarına dönüşen sistem, alanını genişleterek üretim sürecinin tüm evrelerine yayılmıştır. Sistem bu şekilde geliştirilerek, kalite güvencesi, kalite yönetim sistemleri ve nihayet toplam kalite yönetimi yaklaşımına doğru evrilmiştir. Toplam kalite yönetimi, örgüt ile ilgili tüm kesimleri, müşterinin istediği kaliteyi ve üst yönetimce himaye, tüm düzeylerce desteklenmesini ifade eder. Ayrıca kültürler arası ve diğer yönetim yaklaşımları ile sentezlenmiş bir yapıya sahiptir. Bu yapısı ile toplam kalite yönetimi yaklaşımı; sürekli iyileştirme, etkili iletişim, takım çalışması, öneri sistemi gibi öne çıkan birçok bileşeni ile örgütlerin amaçlarına optimum şekilde ulaşmasında önemli bir araçtır.

Toplumların gelişimde temel olarak nitelendirebileceğimiz eğitim sistemi ve bu sistemde yer alan örgütler, sağlıklı bir işleyişe katkı sağlamakla yükümlüdür. Yükseköğretim kurumlarında kalite sistemi, eğitim hizmetinden yararlanan tüm paydaşların duyduğu ihtiyaçların karşılanmasında kaliteye odaklanan, güven artırıcı değerlendirme ve denetleme uygulamalarının bir bütünü olarak düşünülebilir. Üniversitelerin araştırma, bilgi üretimi ve transferi, öğretim hizmetleri, teknoloji geliştirme, sosyal sorumluluk gibi temel görevlerinde kalite yönetim sistemlerinden faydalanması yararlı sonuçlar doğuracaktır. Toplam kalite yönetimi eğitim-öğretim ekosisteminde; üniversitelerin tanınırlığı, tercih edilirliliği, rekabet avantajı, meslekî belgelendirme, akreditasyon uygulamaları, uluslararası öğrenci hareketliliği ve diplomaların denkliği konularında önemli kazanımlar sağlamaktadır.

### 1. Kalite Yönetim Sistemleri

İşletmeler; rekabet üstünlüğü sağlamak, hatalı işlemleri azaltmak, müşteri memnuniyetini artırmak, maliyet tasarrufunda bulunmak, itibar yönetimi gibi çeşitli nedenlerle, kalite yönetim sistemlerine gereksinim duyarlar. Kalite yönetim sistemi, amaçlanan kaliteye ulaşmak amacıyla gerekli süreçleri,

prosedürleri, değerleri ve benimsenen yönetim tarzını içeren sistemler bütünüdür. Kalite yönetim sistemi, kalitenin istatistiksel bir uygulama olmasından öte, paydaş şartlarını karşılamaya ve belgelemeye yönelik bütüncül bir yönetim yaklaşımını ifade eder. Bu yönü ile kalite yönetim sistemleri, formel veya informal yapılarla, her örgütte, her alanda, her zaman gündemde olmuştur denilebilir.

İşletmelerin kullanabileceği ulusal ve uluslararası formel kalite yönetim sistemleri bulunmaktadır. Bu anlamda işletmelerin öncelikle kendi kalite ihtiyaçlarına, kendi bünyelerine uygun olan sistemi veya modeli seçmeleri yararlı olacaktır. Bu sistemlerden birisi ISO (International Organization for Standardization), Uluslararası Standartlar Teşkilâtı sistemidir. Bu sistem adından da anlaşılacağı üzere uluslararası tanınırlığa ve yaygın kullanım alanına sahiptir. Yoğun rekabetin ve küreselleşmenin giderek hızlandığı iş dünyasında, bir referans niteliğinde olan uluslararası standartlarda çalışmanın ve üretimin belgelendirilmesinin önemi açıktır. Bu sayede, uluslararası düzeyde bir kimliğe ulaşma ve dolayısıyla örgüt, ürün ve hizmetlerin uluslararası anlamda kabul görmesi olanağı söz konusu olacaktır (Hacıoğlu, Girgin ve Tetik, 2013).

Bunun sağlanabilmesi, üst yönetimin, örgütteki kalite yönetim sistemini himaye etmesi, desteklemesi ve ISO'nun kalite yönetim prensiplerini uygulamasına bağlıdır. Bu prensipler aşağıdaki şekildedir:

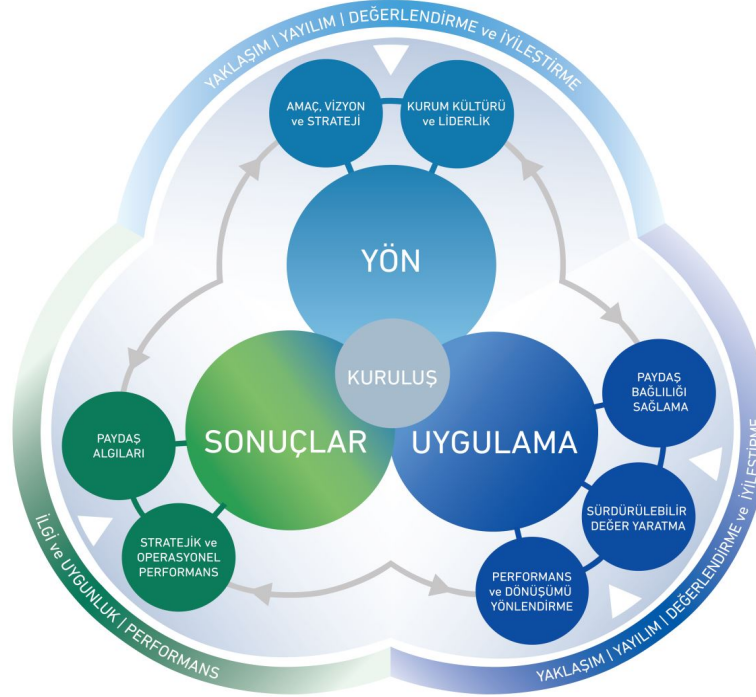
- Müşteri odaklılık
- Liderlik
- Kişilerin katılımı
- Proses yaklaşımı
- Yönetimde sistem yaklaşımı
- Sürekli iyileştirme
- Karar vermede gerçekçi yaklaşım
- Karşılıklı faydaya dayalı tedarikçi ilişkileri

Bir diğer formel kalite yönetim sistemi uygulaması ise Avrupa Kalite Yönetim Vakfı tarafından geliştirilip uygulamaya konulan EFQM (European Foundation for Quality Management) Mükemmellik Modelidir. Bu model de uluslararası tanınırlığa ve yaygın kullanım alanına sahiptir. Örgütler arasındaki iyi uygulamaların paylaşılmasına olanak tanımakta olan EFQM'in Türkiye'deki ortağı KALDER'dir ve Türkiye'de sürecin yönetiminde söz sahibidir (Gerek, 2010). EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlara sürdürülebilir değer yaratma mükemmellik yolculuğunda nerede olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümleri teşvik eden pratik bir araçtır (Karakaya ve Karaarslan, 2012).

EFQM Modelinin kimi içeriği ve görsel kimliği zaman içerisinde değişmiş olsa da modelin esas aldığı temel ilkeler değişmemiştir. Kuruluşların büyüklüğü, kamu sektörü, özel sektör ya da gönüllü sektör ayrımı olmaksızın, bu ilkeler bugün de her zaman olduğu kadar önemlidir. EFQM Modelinin son sürümü; müşterilerin öncelikli olması, paydaş odaklı stratejik bir yaklaşım benimsemesi, faaliyetlerini neden ve nasıl yaptığı, neleri başardığı ve neden-sonuç ilişkilerinin

anlaşılması bakımından diğerlerinden farklı değildir. Modelin son sürümü Şekil 1’de gösterilmiştir:

Şekil 1. EFQM Modelinin Güncel Sürümü



**Kaynak:** [https://www.kalder.org/efqm\\_mukemmellik\\_modeli](https://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli)

EFQM, örgütlerin kendi başarılarını anlamaları, üstün performanslı kuruluşlar ile kendilerini karşılaştırabilmeleri ve aynı zamanda sürdürülebilir başarıya ulaşmaları konusunda bir yol haritası oluşturmaya yardımcı olmak için esas itibariyle birbiriyle bütünleşik olan yön, uygulama ve sonuçlardan oluşan dinamik yapılı üç boyut sunmaktadır. Yön, amaç ve vizyon belirleme, bunlara ulaşmak için izlenecek yollar, uygun stratejiler ve karşılıklı yarara dayalı bir kültürü ifade eder. Uygulama belirlenen stratejilerin etkili biçimde hayata geçirilmesi açısından, kendi ekosistemindeki paydaşların tanınması ve bağlılığın sağlanması, sürdürülebilir değer yaratma, performans sonuçlarının yönlendirilmesi ve gelecekte de başarılı olmak için gerekli iyileştirme ve dönüşüm eylemleridir. Sonuçlar, geleceğe dönük tahminler de dâhil olmak üzere, kuruluşun yön ve uygulama başlıkları altında tanımlananlardan ne kadarını başardığını; paydaş algıları, sürdürülebilir değer yaratma, performans ve dönüşümü yönlendirme boyutları ile ele alır.

RADAR, EFQM Modelinin örgütlere daha iyi yönetim, güçlü yönleri ve iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi konularında katkı sağlaması için geliştirilmiş bir teşhis aracını ifade eder. RADAR; bütünsel bir bakış açısı ile örgütün stratejik sonuçlarının, gelecek tasarımının yayılması, örgütsel öğrenme, değerlendirme ve iyileştirmeye odaklıdır. Bu kapsamda; sonuçlar, yaklaşım, yayılım, değerlendirme, gözden geçirme olmak üzere beş evrede gerçekleştirilen bir kalite denetleme sistemidir.



Bunların dışında örgütlerin kendi bünyelerine uygun olarak geliştirip uyguladıkları, örgütsel kalite sistemlerinden de söz edilebilir. Kalitenin tüm bireyler ve örgütler için önemli olduğu bilinmektedir. Bu nedenle birçok örgüt bu konudaki uzman kuruluşlardan destek alarak kalitelerini artırmayı tercih etmektedir. Az da olsa bazı örgütlerde kendi kalite örgütlenmelerini tamamlayarak, bu şekilde kaliteyi geliştirmekte ve kontrol altında tutmaya çalışmaktadırlar. Bu bağlamda, Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK)'ün kendi kalite kurulu olan Yükseköğretim Kalite Kurulunu (YÖKAK) 2015 yılında kurularak, 2017 yılında yeniden düzenlemiştir. YÖKAK'a bağlı olarak her üniversitede bir üniversite kalite kurulu oluşturarak kalite örgütlenmesini tamamlamıştır.

YÖK bu yeni örgütlenmeyle tüm üniversitelerde kalite süreçlerini yönetmeyi ve kaliteli eğitim ve idari hizmetler üretilmesi ve sunulmasına katkı sağlamayı amaçlamıştır. Yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin kalite düzeylerine ilişkin ulusal ve uluslararası kalite standartlarına göre değerlendirmeler yapan, iç ve dış kalite güvencesi, akreditasyon süreçleri ve bağımsız dış değerlendirme kurumlarının yetkilendirilmesi süreçlerini yürüten Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK), idari ve mali özerkliğe sahip, kamu tüzel kişiliğini haiz ve özel bütçeli bir kuruluştur (Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, 2015).

YÖKAK'ın yanı sıra, Sağlık Bakanlığı Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü Sağlıkta Kalite, Akreditasyon ve Çalışan Hakları Dairesi Başkanlığı tarafından Türkiye Sağlıkta Kalite Sistemi oluşturulmuştur. Bu sistemin amacı; Türkiye'deki kamu ve özel tüm sağlık kurum ve kuruluşlarındaki sağlık hizmetinin etkin, etkili, verimli, zamanında ve hakkaniyet çerçevesinde sunulmasını sağlamak; hasta ve çalışan güvenliği ile hasta ve çalışan memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmaktır (Sağlık Bakanlığı).

Kaliteye yönelik tüm bu örgütlenmelerin, doğal olarak çeşitli ortak yönleri bulunmaktadır. Bu ortak yönlerden öne çıkan bazıları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- ✓ Süreçlerle yönetim yaklaşımını benimsemektedirler
- ✓ Stratejik yönetim süreçleri ile eşgüdümlü yürütülmektedirler
- ✓ Sürekli iyileştirme ve geliştirme anlayışına sahiptirler
- ✓ Tanınırlık, imaj ve itibar yönetimini geliştirmeyi amaçlarlar
- ✓ Örgütsel iletişimin etkinliğini ve etkililiğini artırır
- ✓ Benchmarking uygulamaları ile desteklenmektedir
- ✓ Takım çalışması yaygın biçimde kullanılmaktadır
- ✓ Müşteri (iç ve dış) ve paydaş memnuniyetini geliştirmektedirler
- ✓ İnsan odaklı yönetim tarzının uygulanmasına çalışılmaktadır
- ✓ Maliyet tasarrufu ve karlılık artışına yöneliktirler

Tablo 1: Kalite Yönetim Sistem Türleri

Sistem Türü	Yöntem	Kapsam ve Görevliler
ISO-TSE	İç Tetkik	Örgütün kapsama alınan birimleri. Gözetim Tetkiki. İç Tetkikçiler.
	Dış Tetkik/Denetim	Örgütün ilgili birimleri. Dönemsel Tetkikler ve Sistem Belgelendirme Tetkikleri. Dış Tetkikçiler.
EFQM	RADAR	Dış Değerlendiriciler. Tüm Faaliyetler
	Öz Değerlendirme	İç Değerlendiriciler. Tüm Faaliyetler
	Dış Değerlendirme	Tüm Faaliyetler. Dış/Bağımsız Değerlendiriciler
Örgütsel Kalite Sistemleri	İç Değerlendirme	Örgüt içi birimler, kurullar. Kaliteye yönelik tüm kontroller.

Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları, işletmelerin kurumsal kimliğe sahip olmalarını sağlamaktadır. Kalite Yönetim Sistemi, kuruluşun yönetim sisteminin, ilgili tarafların ihtiyaçları ve şartlarını karşılamak üzere kalite hedefleri ile ilgili sonuçların başarı ile elde edilmesine odaklıdır. Bu odaklanma, yürütülen faaliyetlerin ölçülmesi ve sonuçların analizi daha etkili olarak gerçekleştirmesine önemli katkılar sağlar. Bu sayede her alanda ve düzeyde; sürekli iyileştirme, verimlilik ve müşteri memnuniyetinin artırılması sağlanmaktadır. Kalite Yönetim Sistemlerini etkin bir şekilde uygulamanın yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Gerekli standartlara uygunluğun belgelenmesi sonucu yeni iş olanaklarının kazanılması.
- Müşteri memnuniyetinde artma ve müşteri şikâyetlerde azalma sağlanması.
- Hataların dolayısıyla da hatalara ilişkin maliyetlerin azaltılması.
- Kalite uygulamalarının çalışanlarca sahiplenilmesi ve katılımının artırılması
- Motivasyon ve iletişimde iyileşme sağlanması.

ISO 9000 standart serisinde yer alan kalite yönetim sistemleri ile mükemmellik modeli yaklaşımı arasında, içerik açısından bazı farklılıklar bulunmaktadır. ISO 9000 standart serisi kalite yönetim sistemleri için şartları ve performans iyileştirme için rehberlik sağlamayı amaçlamaktadır. Bu anlamda kalite yönetim sistemlerinin değerlendirilmesi, bu şartların karşılanıp karşılanmadığına göre performansın belirlmesine yöneliktir. Mükemmellik modelleri örgütsel performansın göreceli değerlendirilmesini sağlayan kriterleri içermektedir. Söz konusu kriterler, örgütlerin bütün faaliyetlerine ve bütün ilgili taraflarına uygulanabilir niteliktedirler. Mükemmellik modellerindeki değerlendirme kriterleri, bir örgüte kendi performansını diğer kuruluşların performansı ile kıyaslaması için temel sağlar (TS EN ISO 9000, 2007). Örgütsel kalite sistemleri ise örgütsel faaliyetlerin kalite açısından dış değerlendirmesini yapmak, örgütün akreditasyon süreçlerin etkili biçimde yönetebilmek, örgütte kalite kültürünün

içselleştirilmesi, uygulanması ve yaygınlaştırılmasını sağlamak yönleriyle diğer iki modelin bir sentezi olarak algılanabilir.

Eğitimin toplumdaki değişimlerin yönetiminde, toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel yönden gelişmesinde ve değişimin yön verdiği yenileşim ve gelişimin ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünün temininde önemi büyüktür (Ataman, 2019). Yükseköğretim kurumları eğitim, araştırma, yenilik, sosyo-ekonomik, teknolojik, kültürel anlamda önemli bir rol üstlenmekte, bilgi, beceri ve yeterliliklere yönelik taleplere yanıt vermek amacıyla faaliyetler göstermektedir (Hamutoğlu, 2020). Son yıllarda yükseköğretimde öğrenci sayısında hızlı bir yükseliş olması ile toplumun yükseköğretim kurumlarından talep ve beklentileri önemli hale gelmiş ve yükseköğretim kurumlarının dönüşmesinde itici unsur olmuştur (Şenay, 2020). Artan talepleri karşılamaya yönelik yatırımlar bütçeleme sorunlarını doğurmuş, ayrıca yükseköğretim kurumları tercih edilme ve tanınmak için birbirleriyle rekabet eder hale gelmiştir. Küreselleşme ile birlikte uluslararası öğrenci hareketliliği artmış ve diploma tanınma sorunları ortaya çıkmıştır. Tüm bu gelişmeler yükseköğretimde kalite çalışmalarının önemini artırmış ve kalite yönetim sistemlerinin yükseköğretim kurumlarında uygulamaları yaygınlaşmıştır (Ataman, 2019, Özer, 2010).

Yukarıda belirtilen gelişmeler yükseköğretim kurumlarının yönetiminde etkinlik, verimlilik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sonuç odaklı yaklaşımları gerekli kılmıştır. Bu amaçla yükseköğretim kurumları süreç takibi, kaynak yönetimi ve stratejik performans yönetimi uygulamalarına geçmesi ve sistematik bir yaklaşım izlemesi gerekmektedir (Karaboğa, 2018). Yükseköğretimde kalite, kurumsal faaliyetlerin tümünde kalitenin sağlanması, sürdürülmesi ve geliştirilmesine yönelik süreçler, etkinlikler ve düzenlemelerdir (Hamutoğlu, 2020).

## 2. Örnek Olay Çalışması: Karabük Üniversitesi Deneyimi

### 2.1. Çalışmanın Tanıtılması

2007 yılında; 6 akademik birim 5.062 öğrenci ve 251 toplam personel ile kurulan Karabük Üniversitesi, gelişimini hızla sürdürerek bugün; 32 akademik birim, 15 araştırma merkezi, yaklaşık yüzde yirmisi uluslararası olmak üzere 46.640 öğrenci ve 1.586 toplam personel ile hizmet vermektedir.

Yükseköğretim kurumlarında sunulan tüm hizmetlerde kalitenin yeterince önemsenmesi ve benimsenmesi gerekmektedir. Eryılmaz ve diğerleri tarafından 2019 yılında yapılan Türk yükseköğretim kurumlarının kalite yönetimi çabalarının incelendiği araştırmada 149 Türk üniversitesinden veri toplanmış ve yarıdan fazlasının kalite yönetim belgesi ya da kalite yönetim çabası olmadığı ortaya konmuştur (Eryılmaz, 2019). Bu anlamda çalışma, yeni kurulan bir üniversite olan Karabük Üniversitesindeki kalite yolculuğu sürecinde yaşanan kalite çalışmalarının, örnek oluşturabilmesi amacıyla incelemesini amaçlamaktadır.

Yükseköğretimde son yıllarda üniversite sayısında ve program çeşitliliğinde meydana gelen artışla birlikte üniversiteler arasında tanınırlık ve tercih edilme konusunda bir rekabet artışı yaşanmaya başlanmıştır. Ayrıca küreselleşmenin bir

sonucu olarak uluslararası öğrenci hareketliliği ve diplomaların tanınması önem arz etmektedir. Üniversitelerde verilen eğitimin kalitesi iş yaşamının kalitesini de etkileme potansiyeline sahiptir. Bilgi birikimi, teknoloji geliştirme ve yenileşim konuları açısından da yükseköğretim süreçlerinin kalitesi ön plana çıkmaktadır.

### 2.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada, bir örnek olayın kendi çerçevesi içinde tam anlamıyla sunulmasını amaçlayan tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır (Altunışık, 2012). Bu çerçevede Karabük Üniversitesi kalite yolculuğunun, amaçları, süreçleri, sonuçları, Stratejik Planlama, ADEK, Bologna gibi ilgili olduğu diğer sistemler ve gelecek beklentileri ile ilgili veriler, doküman inceleme, yüz yüze görüşme, gözlem ve web sayfası incelenmesi yöntemleriyle elde edilerek değerlendirilmiştir. Bu bağlamda üniversitenin 2011-2015, 2016-2020 ve 2021-2025 Stratejik planları, kurum kalite güvencesi yönergesi, EFQM dış değerlendirme raporu ve YÖKAK dış değerlendirme raporu verilerinden yararlanılmıştır. Stratejik Planlama ve Kalite kurullarında görevli olan kişilerle görüşmeler yapılmıştır.

### 2.3. Bulgular

Karabük Üniversitesi kurulduğu andan itibaren kalitenin gerekliliğini zorunlu sayarak, kalite ile ilgili çalışmaları belirli bir öncelik sırasına göre uygulamaya koymuştur. Bu süreçte öncelikle kalite alt yapısını destekleyen şu projeleri uygulamıştır. 2009-2025 gelişim planı hazırlanmış, Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulu (ADEK) oluşturularak yıllık düzenli raporlamalar gerçekleştirilmiştir. Bologna Eşgüdüm Komisyonu (BEK) oluşturulmuştur. 2011-2015 dönemi stratejik planı hazırlanarak uygulamaya konulmuştur. Faaliyetlerin rasyonel kaynak kullanımı ile yürütülmesini denetlemek amacıyla iç kontrol birimi kurularak etkili çalışması sağlanmıştır. Kurumda kalite yönetim sistemlerine geçiş amacıyla Safranbolu Meslek Yüksekokulu'nda TSE-EN-ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi uygulaması başlatılmıştır. Kurumun genelinde kalite anlayışının hâkim olması tüm süreçlerde kalite yönetiminin hayata geçirilmesi amacıyla 2012 yılında EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında çalışmalar başlatılmıştır. 2015 yılında Yükseköğretim Kurulunun Yükseköğretim Kalite Kurulu'nu kurması ve üniversitelerde kalite çalışmalarına ilişkin birlik oluşturulması adına yönetmelik yayınlaması ile kurumda hayata geçirilen kalite çalışmaları örgütsel kalite sistemine evrilerek Kurum Kalite Komisyonu kurulmuştur. Kurum kalite yönetimine ilişkin usul ve esasları belirlemek üzere Kasım 2017'de Karabük Üniversitesi Kalite Güvencesi Yönergesi'ni yayınlamış, 2020 yılında ise yönergeyi revize etmiştir. Bu yönerge; kalite komisyonunun kuruluşu, çalışma esasları, görev ve sorumlulukları, komisyonun çalışma usul ve esasları, iç değerlendirme ve dış değerlendirme süreci, raporların kamuoyuna açıklanması ve harcamalara ilişkin hükümler içermektedir (Karabük Üniversitesi, 2020). Kurumun kalite yolculuğunda kalite yönetim sistemlerine ilişkin bulgular aşağıda belirtilmiştir.

***TSE-EN-ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi***

Karabük üniversitesinin önemli temel taşlarından birisi olan Safranbolu Meslek Yüksekokulunda 2006 yılından itibaren TSE-EN-ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi uygulamaya konulmuştur. Bu süreçte öncelikle sistemin temel çerçevesini belirleyen Kalite El Kitabı (KEK) hazırlanmıştır. Kalite el kitabında; örgütün kısa tanıtımı, müşterilere taahhütler, üretim ve hizmetlerin sağlanması, sorumluluk, yetki, kaynak yönetimi, izleme ölçme analiz ve iyileştirme, düzeltici ve önleyici faaliyetler, yönetim gözden geçirme, kapsam dışı konular gibi kalite sistemi ile ilgili temel bilgiler bulunmaktadır.

Bunun yanı sıra okulun işleyişi ile ilgili; Öğretim Hizmetleri, Öğrenci İşleri, Ahşap Atölyesi, Konfeksiyon Atölyesi, Konukevi, Kütüphane, Sosyal Faaliyetler ve Çalışma Ortamını İyileştirme olmak üzere sekiz adet proses tanımlanarak bu süreçlerin kaliteli işletilmeleri ve müşteri yararına daha iyi hizmetler sunmaları amaçlanmıştır. Bununla birlikte; tüm sürecin işleyişinde temel kuralları belirleyen; Dokümanların Kontrolü, Kayıtların Kontrolü, İç Tetkik, Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler, Uygun Olmayan Hizmetlerin Kontrolü ile ilgili beş adet prosedür tanımlanarak bu alanlardaki temel değerler ve prensipler açıklanmıştır. Sistemin bir bütün olarak daha kaliteli hizmetler sunması amacıyla; Veri Toplama ve Analiz, Yüksekokul Hizmetleri, Güvenlik Hizmetleri, Ahşap Atölyesi, Konfeksiyon Atölyesi, Konukevi ve Kütüphane talimatları hazırlanarak işleme konulmuştur. Nihayetinde, tasarlanan ve uygulanan 51 adet form ile sistemin işleyişi ve kontrolünün gereği gibi işletilmesine özen gösterilmiştir. Safranbolu Meslek Yüksek Okulunda yaklaşık 13 yıl, her yıl kurum tarafından yapılan iç tetkikleri, TSE tarafından yapılan yıllık dış tetkikleri ve her iki-üç yılda bir yapılan sistem belgesi dış tetkiklerini başarı ile vererek uygulanan bu sistem, üniversite yönetim kurulunun kararıyla 31.05.2018 tarihinde yürürlükten kaldırılmıştır.

***EFQM Mükemmellik Modeli***

Karabük Üniversitesinde 2012 yılından itibaren EFQM Mükemmellik Modeli uygulamaları başlatılmış olup, 2014 yılı Haziran ayında, Kal-Der tarafından mükemmellik modeli kapsamında ve RADAR değerlendirme metodolojisine göre, dört kişilik bir uzman heyetle gerçekleştirilen ilk dış değerlendirme sonucunda, 301-350 puan aralığı ile üç yıldıza layık görülmüştür. Söz konusu dış değerlendirme sürecinde, mükemmellik modelinin 8 temel kavramına ve model kriterlerine yönelik olarak değerlendirme yapılmış ve sonuçlar açıklanmıştır. Dış değerlendirme raporu doğrultusunda üniversitenin EFQM Mükemmellik Modeli sürecinin değerlendirmesi aşağıda başlıklar halinde ele alınarak özetlenmiştir (Karabük Üniversitesi, 2014):

*Müşteriler için Değer Katma;* Yeni mesleki bölümlerin açılması, Demir Çelik Enstitüsünün Kurulması, ulusal ve uluslararası sempozyumlarının gerçekleştirilmesi müşteri değeri yaratmada önemlidir. Üniversite yönetimi; çalışanlar, öğrenciler ve diğer paydaşlar ile etkili bir iletişim içindedir. Öğrenci ve akademisyenler, TÜBİTAK ve SANTEZ projeleri ile inovatif ürün, hizmet ve

deneyimler elde etmişlerdir. Öğrenci anketlerinden elde edilen sonuçların iyileştirme sürecinde değerlendirilmesi, benzer alanlarda hizmet sunan diğer kurum ve kuruluşlarda elde edilen sonuçların kıyaslama yöntemi ile karşılaştırılması, öğrenilenlerin iyileştirme sürecine aktarılması, mezunlar birliğinin mezunlarla iletişimi geliştirmesi ve bu süreçte elde edilen bilgilerin kalite yönetim sürecinde kullanılması önerilmiştir.

*Sürdürülebilir Bir Gelecek Yaratma*; farklılaşma stratejisi ile kurumun toplumdaki değerini artırmaya yönelik bir kazanımı olacağı ve toplumdaki tanınırlığına katkı sağlayacağı belirtilmiştir. Çevre sağlığı ve iş sağlığı güvenliği çalışmalarının başlatılması olumlu değerlendirilmiş ancak sürecin yeni olması nedeniyle etkililiğinin değerlendirilemediği belirtilmiştir. Çevreye yönelik çalışmaların yapısal hale getirilmesi, sonuç değerlendirme, kuruma yönelik toplum algısı ölçümü ve iyileştirmelerin sürekliliği önerilmiştir. Çalışanların topluma yönelik faaliyetlere katılım sağlamasının kurum imajı ve tanınırlığına katkıda bulunacağı vurgulanmıştır.

*Kurumsal Yetenekleri Geliştirme*; Kardemir ve diğer sanayi kuruluşları ile iş birlikleri kurulmuştur. İş birliklerinin planlanması, uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi sürecine yönelik yapısal yaklaşım önerilmiştir. Erasmus, Farabi, Mevlana, elektronik kütüphaneler, Batı Karadeniz Üniversiteler Birliği gibi ulusal ve uluslararası ilişki ağları kurulmuştur. Kurum “farklı alanlarda faaliyet göstermek” ve “ilklerin üniversitesi olmak” şeklinde değer önermesinde bulunmuş bu değerlerin kurum tanıtımında kullanılması önerilmiştir. Kurumsal yetenek ve kapasitenin anlaşılması için eğilimler toplanmış ve bunlar stratejik hedeflere ulaşmakta gelişim ihtiyacının belirlenmesinde kısmen kullanılmıştır.

*Yaratıcılık ve Yenileşimden Yararlanma*; sanayi şehri olan Karabük’te Kardemir ile işbirliği içerisinde Demir Çelik Enstitüsü kurulmuştur. Paydaşlarla işbirliğini sürdürmek için kurumsal web sayfasında öneri sistemi yer almaktadır. Çalışanların yaratıcılık ve yenileşime katkı yapması için çalışma koşullarının desteklenmesi önerilmiştir.

*Vizyoner, Esin Veren, Bütünsel Liderlik* ; kurumun 2011-2015 yılında belirlemiş olduğu vizyon, misyon ve değerlerinin, liderlerin davranışlarının etkililiğinin gözden geçirilmesi ifade edilmiştir. Rektör’ün güçlü, örnek ve esin veren liderlik özellikleri sergilediği belirtilmiş aynı zamanda kurumda liderlerin etik değerlerin benimsenmesine yönelik örnek olması adına yapısal çalışmalar önerilmiştir. Yenileşim ve kurumsal gelişime katkı amacıyla bir yapı geliştirilerek tüm paydaşlarla fikir alışverişinin fark yaratacağı belirtilmiştir.

*Çeviklikle Yönetme*; kurumun, stratejik planına güncel değişimlerin yansıtılması, stratejik plana öğrenci algısına yönelik anket sonuçlarının girdi olarak kullanılması, süreçlerle yönetim yaklaşımının kullanılması, kurumun ülkede ilk kez açılan bölümlere sahip olması nedeniyle artan öğrenci sayısının getirdiği değişimi yönetmek, iyileştirmeleri proje döngüsü ile yönetmek, değişim yönetiminde risk analizi ve önleyici yaklaşımlar önerilmiştir.

*Çalışanların Yetenekleriyle Başarma*; Çalışan memnuniyet anketi yapılması çalışanları kurum içi ve dışı eğitimlere katılması, çalışanların etkili bir iletişim sürdürüyor olması ve fikirlerinin alınması güçlü yanlar olmakla birlikte çalışanları geliştirmek adına verilen eğitimlerin yapısal bir şekilde yönetimi,

çalışan memnuniyeti anketinden elde edilen sonuçları stratejik plana yansıtılması, ankete katılımın artırılması için çalışmalar yürütülmesi, kurumda çapraz fonksiyonlu ekipler kurulması ve iyileştirmelere katılım artırılması, çalışan performanslarının değerlendirilerek kariyer yönetiminde sonuçların kullanılması gelişmeye açık alanlar olarak belirtilmiştir.

*Mükemmel Sonuçları Sürdürme;* kurumda yıllık olarak performans ve faaliyet raporları hazırlanmakla birlikte paydaşlarının katılımı ile oluşturulan SWOT analizinin stratejik planlama sürecine dahil edilmesi, performans göstergeleri ve temel çıktıların belirlenmesi ve değerlendirilmesi, performans sonuçlarının diğer kuruluşlarla kıyaslanması ve iyileştirmede kullanılması kurumun geleceğine katkı sağlayacağı ifade edilmiştir. Gelecekle ilgili değişimin öngörülebilmesi ve risklerin yönetilmesi vizyona ulaşmak açısından önem arz etmektedir. Bütçe yönetimine ilaveten finansal kaynaklarının yönetimine ilişkin risklerin belirlenmesi, raporlama ve gözetim yöntemlerinin kullanılması önerilmiştir.

### **Örgütsel Kalite Sistemleri**

Kurumun kalite yönetim sistemleri kapsamındaki çalışmaları kurum kalite komisyonu tarafından her yıl düzenli olarak iç değerlendirme süreci ile raporlanmakta ayrıca YÖKAK tarafından beş yılda bir dış değerlendirme yapılmaktadır. Kurumun uygulamalarına yönelik incelemeler YÖKAK tarafından Haziran 2019 tarihinde yapılan dış değerlendirme raporu üzerinden yapılmış aşağıda başlıklar hainde ele alınmıştır (Yükseköğretim Kalite Kurulu, 2019).

*Kalite politikası;* kurumun vizyon, misyon, değerleri, hedef ve performans göstergeleri tanımlanmış ve kurumun web sayfasında yayınlanmıştır. Kurumun anahtar performans göstergelerinin tanımlanması, 2014 yılında yapılan EFQM Mükemmellik Modeli raporunda gelişmeye açık yön olarak ele alınmıştır.

*Paydaş katılımı;* Kurum paydaş analizi, hedef kitlenin belirlenmesi yapılmış, hizmet alan ve hizmet sunan paydaşlar olarak paydaşlar belirlenmiştir. İç paydaşlarla algı anketleri, öneri kutusu, öneri toplama elektronik sistemi ve öğrenci temsilcilerinin toplantılara katılım yolu ile kalite çalışmalarına katkısı alınmaktadır. Dış paydaşlarla ise danışma kurulu toplantıları ve seminerler ile etkileşim sağlanmaktadır. Demir Çelik Enstitüsü ile KARDEMİR'le, raylı sistemler kapsamında Devlet Demir Yolları ile ilişkiler geliştirilmiş, Robot Teknolojileri Uygulama Araştırma Merkezi robot yarışmalarına katılım ile dereceler elde edilmiş ve dış paydaş ilişkilerine katkı sağlanmıştır. Mezunlarla mezunlar birliği aracılığıyla ilişkiler kurulmuş, bu ilişkilerin geliştirilmesi önerilmiştir. Engelli bireylere yönelik düzenlemeler amacıyla engelli dernekleri ile ilişkiler yürütülmektedir. Paydaşların görüşlerini iletebilecekleri bir platform oluşturulması gelişmeye açık alan olarak belirtilmiştir.

*Eğitim ve Öğretim;* yeni program açılışı, AKTS Bilgi Paketi ve Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikleri çerçevesinde planlanmaktadır. Yeni program açma ve öğrenci alım kriterlerinin belirlenmesi ve yeni açılacak programların stratejik planla uyumlu olması gelişmeye açık alanlar olarak belirtilmiştir. Bazı programlarda akreditasyon çalışmalarının yürütülmesi, Uluslararası Öğrenci

Koordinatörlüğünün oluşturulması, ulaşılabilir öğrenci danışmanlık sisteminin varlığı ve uluslararası öğrenci sayısının fazlalığı güçlü yönler olarak değerlendirilmiştir. Buna karşılık danışman başına düşen öğrenci sayısının fazlalığı, eğitimcilerin eğitimi, eğitimcilere yönelik ödül, takdir ve tanınma sisteminin oluşturulması, atama ve yükseltme kriterlerine ilişkin sistem, sosyal donatılarda iyileştirmelerin planlanması gelişmeye açık yönler olarak belirtilmiştir.

*Araştırma;* Kongre Koordinasyon Birimi, MARGEM laboratuvarı, Teknoloji Transfer Ofisinin ve TEKNOKENT'in kurulması, proje yazma eğitimlerinin verilmesi ve ERASMUS ile yurtdışına gidişlerin teşviki güçlü yönler olarak, araştırma koordinatörlüğü, araştırma ve araştırma kaynakları yönetim politikası oluşturulması, öncelikli alanların genişletilmesi, deney hayvanları laboratuvarı oluşturulması ve araştırmaya daha fazla fiziki alan ayrılması, araştırma bütçesinin takibi, öncelikli araştırma alanlarının ve performans yönetimine ilişkin kriterlerin belirlenmesi, kurumsal teşvik ve ödül sistemi oluşturulması, akademik oryantasyon eğitimi uygulanması, araştırma merkezlerinin kurumsal sayfalarının güncel tutulması gelişmeye açık yönler olarak belirtilmiştir.

*Yönetim Sistemi;* Bilgi yönetimine yönelik ISO sertifikasının bulunması, farklı kanallar vasıtasıyla kamuoyu paylaşımlarının yapılması, insan kaynaklarının yetkin ve gelişime açık oluşu güçlü yönler, idari personelin iş yükü fazlalığı, kurum yönetimi ile ilgili kararların ve organizasyon şemalarının kurum web sayfasında paylaşılmasına yönelik eksiklikler gelişmeye açık yönler olarak belirtilmiştir.

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütler amaçlarına rasyonel kaynak kullanımı ve bileşeni ile ulaşabilmek için kendilerine uygun çeşitli yönetim yaklaşımlarını kullanırlar. Kaynak kullanımında rasyonelliği etkileyen başat ölçütlerden biri de kuşkusuz kalitedir. Bu anlamda uygun kalite yönetim sistemlerinin seçimi ve başarılı bir şekilde uygulanması önemlidir.

Yükseköğretim kurumları da diğer kurum ve kuruluşlar gibi kalite yönetim sistemleri aracılığı ile sürekli gelişme, yenileşime öncülük etme, rekabet avantajı, tanınırlık, tercih edilirlilik, uluslararasılaşma, kaliteli bir eğitim sunarak nitelikli iş gücünü sağlama, araştırma faaliyetleri ile iş hayatı ve teknolojik gelişmelere yön verme, toplumun sosyo-ekonomik ve kültürel gelişimini destekleme, bilgi yönetimi gibi çok yönlü katkılar elde edebilirler.

Kurumların kalite yolculuğunda iyi uygulamaları birbirlerinden öğrenmeleri ve kendi çabaları ile bunu daha ileri seviyelere taşıyabilmeleri gerekmektedir. Benchmarking çalışmaları kapsamında kalite yönetim sistemi uygulamalarının yaygınlaşması açısından görünürlüğün artırılmasına ihtiyaç vardır.

Bu çalışma Karabük Üniversitesi'ndeki kalite yönetim sistemi uygulamalarının ve ulaşılan sonuçlara ilişkin bilgilerin paylaşılmasına yöneliktir. Çalışmada örnek olay yöntemi kapsamında; üniversite web sitesinde yer alan dokümanlar, kalite komisyonu üyeleri ile yapılan görüşmeler yoluyla elde edilen bilgiler değerlendirilmiştir. Kurumda 2006-2018 yılları arasında TSE-EN-ISO 9000 Kalite



Yönetim Sisteminin Safranbolu Meslek Yüksekokulu'nda uygulandığı, EFQM Mükemmellik Modelinin 2012-2015 yılları arasında tüm üniversitede yürütüldüğü ve 3 yıldız ile belgelendirildiği, 2015 yılından itibaren de YÖKAK örgütsel kalite yönetim sisteminin başarıyla uygulanmakta olduğu görülmüştür.

Karabük Üniversitesi kalite yönetim sistemi çalışmalarından elde ettiği deneyimleri ile eğitim, araştırma ve idari süreçlerde kalitenin geliştirilmesi, paydaş yönetimi, yenileşim, değişim yönetimi, çalışanların geliştirilmesi ve katılımının desteklenmesi, yönetim sisteminin geliştirilmesi, iş sağlığı ve çevre güvenliğinin korunması gibi gerek kurumsal yönetim uygulamaları gerekse sürdürülebilir bir gelecek için önemli yol kat etmiştir.

Dünya çapında üniversitelerin eğitim kalitesi, araştırma, bilgi paylaşımı ve uluslararası tanınırlık açısından sıralamasını yapan Times Higher Education'ın 2020 yılında yayınladığı raporunda Karabük Üniversitesi ilk 1000 üniversite arasında yer almış, Türkiye'de bu sıralamaya giren beşinci devlet üniversitesi olmuştur (Karabük Üniversitesi, 2020). Bu sıralamada köklü üniversitelerin yanı sıra Karabük Üniversitesi gibi yeni kurulmuş bir üniversitenin de bulunuyor olması tesadüf değil; sistemli, stratejik ve kaliteli bir yönetimin sonucudur.

Bu nedenle yükseköğretimde kalite yönetimi sistemsel bir uygulama ile amaçlara ulaşmada önemli bir araçtır. Stratejik açıdan değerlendirildiğinde, kurumların gelişmeye açık yönleri Kaizen yaklaşımıyla geliştirebilir. Ayrıca kalite yönetim sistemlerinin; çalışma yöntemleri, görev ve sorumlulukların dağıtımı, iç ve dış değerlendirme faaliyetleri gibi yönetsel sistemlerle birleştirilebilmesi performansa önemli katkılar sağlayabilir. Bu anlamda üniversitelerin birbirlerinin deneyimlerinden yararlanabilmesi açısından görünürlüğün sağlanması ve paylaşılmasına yönelik çalışmalar yapılabilir. Kalite yönetim sistemlerinin etkili uygulanması ile paydaş memnuniyeti, yönetim sistemlerinin güncellenmesi, kurumsal itibarın artırılması; üniversitenin sürekliliğine önemli katkılar sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları* (10. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Ataman, O., Adıgüzel, A., (2019). Yükseköğretimde Kalite Algısı: Düzce Üniversitesi Örneği. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(15), pp. 39-56.
- Eryılmaz, M., Aydoğan, E., Petriçli, G., Erdur, D., Kara, E., Bektaş, O., (2019). Yükseköğretim ve Kalite Yönetimi:Gelişmekte Olan Bir Ülke Bağlamında Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(28), pp. 358-379.
- Gerek, H. İ. (2010), Türk İnşaat Sektöründe Benchmarking Yönetim Tekniğinin Uygulanmasına Yönelik Bir Model Önerisi, (Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana)
- Hacıoğlu, N., Girgin, G.K. ve Tetik, N. (2013) "ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sisteminin Küçük ve Orta Büyüklükteki Otel İşletmeleri İçin Önemi,"

- TÜMSİAD InternationalSme's Conference, September 12-15, İstanbul, Bildiriler Kitabı, pp. 115-124.
- Hamutoğlu, N. B., Ünveren Bilgiç E. N., Elmas, M., (2020). Yükseköğretimde Kalite Süreçleri: İnsani Gelişme Endeksi Raporlarına Göre Ülkelerin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi. *Yükseköğretim Dergisi*, 10(1), pp. 112-124.
- Kalder (2021, Mart 20) [https://www.kalder.org/efqm\\_mukemmellik\\_modeli](https://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli)
- Karaboğa, K., (2018). *Yükseköğretimde Kalite Çalışmalarına Sistemsel Arayışlar*. İstanbul: Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı.
- Karabük Üniversitesi, (2014). *Kalder Karabük Üniversitesi Dış Değerlendirme Geri Bildirim Raporu*, Karabük: Karabük Üniversitesi.
- Karabük Üniversitesi, (2021, Mart 16) 2019. *Kurum İç Değerlendirme Raporu*. Erişim adresi <https://kalite.karabuk.edu.tr/yuklenen/dosyalar/1263252020103557.pdf>
- Karabük Üniversitesi, (2021, Mart 21) 2020. *Karabük Üniversitesi Kalite*. Erişim adresi <https://kalite.karabuk.edu.tr/yuklenen/dosyalar/126310202025434.pdf>
- Karabük Üniversitesi, (2021, Mart 24) 2020. *Külliye Karabük*. Erişim adresi [https://kulliye.karabuk.edu.tr/kbu-turkiyede-ilk-5e-girdi/#:~:text=Times%20Higher%20Education%20\(THÉ\)',%C3%BCniversity%20aras%C4%B1na%20girerek%20yerini%20korudu](https://kulliye.karabuk.edu.tr/kbu-turkiyede-ilk-5e-girdi/#:~:text=Times%20Higher%20Education%20(THÉ)',%C3%BCniversity%20aras%C4%B1na%20girerek%20yerini%20korudu).
- Karakaya, A. ve Karaarslan, Z. (2012). Kardemir A.Ş.'de EFQM Mükemmellik Modeli Tasarımı Üzerine Bir Araştırma, International Iron & Steel Symposium, 2-4 April, Karabük. pp. 1236-1241.
- Özer, M., Gür, B. S., Küçükcan, T., (2010). *Yükseköğretimde Kalite Güvencesi*. Ankara: Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı.
- Sağlık Bakanlığı, (2021, Mart 21) *Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü Sağlıkta Kalite, Akreditasyon ve Çalışan Hakları Daire Başkanlığı*. Erişim Adresi <https://kalite.saglik.gov.tr/TR-8785/turkiye-saglikta-kalite-sistemi.html>
- Şenay, H. H., Şengül M. ve Seggie, F. N., (2020) Türkiye'de Yükseköğretim Çalışmaları: Eğilim ve Öneriler. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 3(1), pp. 1-13.
- Türk Standardı "Kalite Yönetim Sistemleri-Temel Esaslar, Terimler ve Tarifler", TS EN ISO 9000 Mayıs 2007, pp. 1-29
- Yükseköğretim Kalite Kurulu, (2019). *Yükseköğretim Kalite Kurulu Kurumsal Geri Bildirim Raporu*, Karabük: Karabük Üniversitesi.
- Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, (2021, Mart 21), 2015. *Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği*. Erişim Adresi <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/07/20150723-3.htm>

## Y KUŞAĞININ YÖNETİCİLERDEN LİDERLİK TARZI BEKLENTİLERİ VE MOTİVASYON KAYNAKLARININ İNCELENMESİ

Belgin BAHAR<sup>1</sup>

### Özet

Günümüzde iş ve yönetim dergileri, Y kuşağının nasıl yönetileceğine; beklentilerinin nasıl karşılanabileceğine geniş yer ayırmaktadır. Pek çok çalışma Y kuşağını teknolojiye bağımlı, değişime açık, sabırsız, kolay tatmin olmayan, emir almayı sevmeyen, hırslı kişiler olarak nitelendirmektedir. Bu araştırmada 1980 – 2000 yılları arasında doğan Y kuşağı çalışanlarının ideal lider algıları ve ideal liderden bekledikleri davranışlar analiz edilmiştir. Ayrıca çalışanların motivasyon kaynakları incelenerek lider davranışlarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma keşifsel bir nitel araştırma niteliğindedir. Örneklemin belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak, Galatasaray Üniversitesi İşletme Tezsiz Yüksek Lisans öğrencisi olan 17 kişi ile derinlemesine görüşme yapılmıştır. Toplanan veriler nitel analiz yöntemlerinden biri olan içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları Y kuşağının ideal lider algısının etik liderlik ve dönüştürücü liderlik türleriyle örtüştüğünü göstermektedir. Bu araştırma, Y kuşağının çalışma hayatındaki önceliklerini ortaya koyarken, çalışanlarının beklentilerini karşılamak isteyen yöneticiler için öneriler sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Y Kuşağı, Liderlik, Etik Liderlik, Motivasyon

## EXAMINING THE LEADERSHIP STYLE EXPECTATIONS FROM MANAGERS AND MOTIVATION SOURCES OF THE GENERATION Y

### Abstract

Today, business and management journals focus on how to manage the Y generation; It devotes a wide space to how expectations can be met. Many studies characterize Generation Y as technology dependent, open to change, impatient, not easily satisfied, not like taking orders, and ambitious. In this study, the perceptions of the ideal leader and the behaviors that they expect from the ideal leader of the generation Y employees born between 1980 and 2000 were analyzed. In addition, the motivation sources of the employees were examined and the effect of leader behaviors on employee motivation was examined. The study is an exploratory qualitative research. In the determination of the sample, in-depth interviews were conducted with 17 students who are graduate students of Galatasaray University Business Administration Graduate Program by using purposeful sampling method. The collected data were analyzed using content analysis, which is one of the qualitative analysis methods. The results of the research show that the ideal leader perception of Generation Y overlaps with ethical leadership and transformational leadership styles. While this research reveals the priorities of the generation Y in business life, it offers suggestions for managers who want to meet the expectations of their employees.

**Keywords:** Generation Y, Leadership, Ethical Leadership, Motivation

### GİRİŞ

Günümüzde yöneticiler farklı kuşakları bünyelerinde barındıran örgütlerde etkili ve verimli yönetim süreçlerini devam ettirmeye çalışmaktadırlar. Önümüzdeki yıllarda yönetici vasfına da sahip olacak olan Y kuşağının iş yaşamından beklentilerinin ve liderlik algılarının önceki kuşaklardan farklı

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Galatasaray Üniversitesi İşletme Bölümü, [belginkaygan@gmail.com](mailto:belginkaygan@gmail.com)

olması beklenmektedir (Kelgökmenlilic, Yalçın, 2017). Bu noktadan hareketle, Y kuşağı için ideal lider algısının anlaşılması ve onları iş hayatında motive eden unsurların bilinmesi, çalışanların verimliliğinin artması ve olumlu bir örgüt iklimi elde edilmesi açısından önem arz etmektedir.

Bu araştırmanın amacı, 1980-2000 yılları arasında doğan bireylerden oluşan Y Kuşağı jenerasyonunun ideal liderlik algılarını ve çalışma motivasyonlarını arttıran unsurları belirlemektir. Bu doğrultuda şu sorulara yanıt aranmaktadır: Y kuşağının bakış açısına göre ideal bir lider tanımlamasının sahip olduğu karakteristik özellikler nelerdir? Bu liderler ne gibi davranışlar sergilerler? Y kuşağını iş hayatında motive eden unsurlar nelerdir? Bu unsurların liderlik ile ilişkisi nedir?

Araştırma sorularına yanıt aranırken öncelikle kuşak sınıflandırması ele alınacaktır. Ardından liderlik ve motivasyon kavramlarına ilişkin yazın taramasına yer verilecektir. Kavramsal çerçeve sunulduktan sonra araştırma metodolojisi açıklanarak bulgular sunulacaktır.

## 1. Kavramsal Çerçeve

### 1.1. Kuşak Kavramı ve Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşak kuramının temelleri ilk kez Alman sosyolog Karl Mannheim tarafından ele alınmıştır. Kuşak (jenerasyon); “hem belirli doğum yılları süresini hem de gelişim yıllarında sosyal ve tarihi dönüm noktası olayları paylaşan bir grup” olarak tanımlanmaktadır (Mannheim, 1922/1924; aktaran Gürbüz, 2015). Bir diğer tanıma göre, kuşak kavramı, aynı dönemlerde yaşayan, ortak özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu grupları ifade etmektedir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014).

Pek çok kaynak kuşak sınıflandırılması; Gelenekselciler, Bebek Patlaması, X, Y ve Z Kuşağı şeklinde yapmaktadır. Bununla birlikte, yapılan sınıflandırmalarda bir kuşağın hangi yılları kapsayacağına dair yazında fikir ayrılıkları olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmalarda en çok kullanılan ve bu çalışmada da referans alınan beş kuşak sınıflandırılması şu şekildedir:

**Gelenekselciler:** Bu kavram bazı kaynaklarda sessiz kuşak ya da erişkin kuşak olarak da adlandırılmaktadır. Genellikle 1925 ve 1945 yılları arasında doğan jenerasyonu ifade etmektedir. Bu kuşağın insanları büyük savaşlar, savaşların etkisiyle büyük yıkımlar ve kıtlık dönemlerini yaşamış olup, zorlu yaşam koşullarıyla baş etmek zorunda kalmışlardır.

**Bebek Patlaması (Baby Boomers Kuşağı):** Bu kuşağı, 1946-1964 yılları arasında doğan kişiler oluşturmaktadır. II. Dünya Savaşı'nın hemen sonrasındaki nüfus patlaması yıllarında doğan nesiller bebek patlaması kuşağını ifade eder.

**X Kuşağı:** Bu kuşak 1965 ile 1979 yılları arasında doğanlar olarak sınıflandırılırlar. Dönemin özelliklerine baktığımızda, bu kuşak dönemi petrol krizleri ve ekonomik sarsıntılar geçirmişlerdir. '68 kuşağı' gelişmelerinin de yaşandığı bu dönemde Türkiye'de üniversite olayları ve sağ-sol çatışması artarken, televizyonda değerli bir iletişim aracı haline gelmeye başlamıştır (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014)

**Y Kuşağı:** Çoğu araştırmacı, 1980 ile 2000 yılları arasında doğanlar için bu kavramı kullanmıştır. Y kuşağının en önemli özelliği, teknoloji dostu bireyler

olmalarıdır. Bu nedenle bazı kaynaklar dijital kuşak olarak da adlandırır. Deloitte 1982 ve sonrasında doğan, aralarında Türkiye'nin de bulunduğu gelişmiş ve gelişmekte olan 29 ülkede, 7 bin 800 kişinin katılımıyla gerçekleştirdiği 'Y Kuşağı Araştırması'na göre Y kuşağı mensupları Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon sektörlerini esnek, eğlenceli ve cazip bulmaktadır. Katılanların %50'si büyük işletmelerde; %25'i ise kendi işinde çalışmak istemektedir. Y kuşağı liderliğin temel unsurlarını; stratejik düşünme, başkalarına ilham verme, vizyon ve iletişim becerilerinin yüksekliği olarak tanımlamaktadır. Lideri değerlendirirken liderin çalışanlara karşı davranışlarını temel almaktadır. Y kuşağı hayatı boyunca birçok iş değiştireceğini düşünmektedir. Onlar yöneticilerine karşı sadık olma eğilimindedirler ancak işyerine sadık kalmayı gerekli görmemektedir.

**Z Kuşağı:** 2000-2020 yılları arasında dünyaya gelen kişiler için kullanılır. Henüz bu kuşağın sosyal ve iş yaşamındaki davranışları hakkında literatürde çok fazla kaynak bulunmamaktadır. 'İnternet kuşağı' olarak da adlandırılan bu kuşak, yeni teknolojik imkânlarla iletişim ve ulaşım kolaylıkları ile bir arada bulunmaktadır.

Kültürün kuşakların sınıflandırılma biçimi ve adlandırılması üstünde etkisi vardır. Kuşakların oluşumunda yaşanan sosyal, tarihi, ekonomik ve siyasal olayların büyük etkisi bulunmaktadır. Her ülkenin bu konudaki deneyim ve yaşadıkları farklı olduğuna göre, Amerika temelli bu sınıflandırmanın, Türkiye bağlamı için geçerliliği kuşkuludur (Gürbüz, 2015). Ayrıca kuşağın her bir özelliğini o kuşağa mensup herkesin taşıdığını ifade etmek de elbette doğru olmayacaktır.

## 1.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik, "belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci" olarak tanımlanabilir (Koçel, 2003: 583). Liderlik aynı zamanda iyi bir yöneticiliktir ancak her yönetici lider özelliklerine sahip olamayabilir. Lider ile yönetici arasındaki farklar şu şekilde özetlenebilir: Yönetici başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için uğraşan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise, grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yöneltten kişi şeklinde tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Liderliği açıklamaya yönelik yaklaşımları; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve yeni liderlik yaklaşımları olmak üzere dört grupta incelemek mümkündür. Özellikler yaklaşımı liderlerin, onları başkalarından ayıran özellik ve yeteneklere sahip oldukları düşüncesine dayanmaktadır (Koçel, 2018). Davranışsal yaklaşıma göre, liderin etkinliğini kişisel özelliklerinden ziyade davranışları belirlemektedir. Davranışsal yaklaşım liderin, liderlik yaparken gösterdiği davranışlar üzerinde durmaktadır (Bakan, 2008). Durumsallık yaklaşımına göre tek tip ve en iyi liderlik tarzı bulunmamakta, en uygun liderlik davranışı, koşullara ve durumlara göre değişebilmektedir.

Son yıllarda ise liderlikle ilgili pek çok yeni yaklaşım ortaya atılmıştır. Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, etik liderlik gibi liderlik çeşitleri

yazında sıkça ele alınan modern liderlik yaklaşımları arasındadır. Bu liderlik türlerine kısaca bakacak olursak, etik liderlik, yöneticilerin aldıkları kararlarda ve uyguladıkları eylemlerde güçlerini nasıl kullandıklarıyla ilgili bir liderlik biçimidir. Bu liderlik şeklinin güç ve etki kaynağı ahlaki ve etik otoriteye dayanmaktadır (Akdoğan ve Demirtaş, 2014). Bir diğer modern liderlik yaklaşımı, etkileşimci liderliktir. Bu liderlik biçimi koşullu pekiştirmeyi içerir. Koşullu pekiştirmede çalışanlar, liderlerin vaatleri, övgüleri ve ödülleri ile motive olurlar veya olumsuz geri bildirimler, kınama, tehditler veya disiplin eylemleriyle davranışlarını düzeltilirler. Çalışanların koşullu pekiştirilmesini içeren etkileşimci liderin aksine, dönüşümcü lider çalışanlara ilham verir ve bireysel olarak onlara değer verir. Daha yüksek ahlaki gelişim gerektiren dönüşümsel liderlik, evrensel bir kavram olarak kabul edilmektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999).

### 1.3. Motivasyon

Motivasyon kavramı, Latince “hareket” anlamına gelen “movere” kelimesinden türetilmiştir. Motivasyon çeşitli ihtiyaçları gidermeye yönelik bir süreçtir. Koçel (2018), motivasyonun iki temel özelliği bulunduğunu belirtmiştir. Bunlardan ilki, motivasyonun kişiye özgü olmasıdır. Bu bağlamda, bir kimseyi motive eden herhangi bir durum bir başkasını aynı derecede motiveetmeyebilir. İkinci özellik ise, motivasyonun insan davranışlarında gözlenebilmesidir. Bu bakımdan, yöneticiler, çalışanların davranışlarını gözlemleyip, yorumlayarak onları motive edecek unsurları geliştirmelidir. Motivasyon, kişinin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma arzusu ve çabası ile yakından ilgilidir. Bireyin yaptığı işten memnun olmasında, tatmin olmasında ve doyum sağlamasında motivasyon önemli bir rol oynamaktadır.

Yönetimde motivasyon kuramları genellikle açıklayıcı modeller, içerik modelleri ve süreç modelleri olarak üçe ayrılmaktadır. Bu ayrıma çağdaş modeller ayrımını eklemek de mümkündür. Açıklayıcı modeller, yönetimin işgörenleri nasıl motive edebileceğini açıklamaya çalışır. Bilimsel yönetim modeli ile insan ilişkileri modeli bu gruptandır. İçerik modelleri kişileri motive eden etmenlerin neler olduğunu araştırır. Bunların en bilinenleri Maslow’ un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg’ in ikili etmen kuramı ve Alderfer’ in invarolma -ilişki - gelişme (VİG) ihtiyaçları kuramıdır. Süreç modelleri davranışın nasıl ortaya çıktığı ve uygulandığı konusyla ilgilenir. Bu modeller beklenti, eşitlik ve pekiştirme modelleridir. Çağdaş modeller ise bireysel amaç, değerlendirme, algılama ve yorumlara yer veren modellerdir (Ağırbaş ve Büyükkayıkçı, 2005).

Günümüzde teknolojik gelişmeler rekabeti hem küreselleştirmiş hem de artırmıştır. Böyle bir ortamda başarılı olmak isteyen şirketlerin temel dayanağı insan kaynağıdır. Çünkü diğer kaynakların israf edilmeden örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda kullanılması insana ve onun bilgi, beceri ve donanımına bağlıdır. Ancak, çalışanlar ne denli donanımlı olurlarsa olsunlar, eğer iyi motive edilmezlerse, onlardan beklenen yarar elde edilemez. Bunun sonucunda ise, örgütsel etkinlik ve verimlilik sağlanamaz (Tunçer, 2013). Bu nedenle, Tunçer’ inde (2013) araştırmasında belirtmiş olduğu üzere, çalışanların potansiyellerini örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmaları için maddî ve

manevî motivasyon araçlarıyla desteklenmeleri gerekmektedir.

Örgüt yönetimleri tarafından kullanılabilir motivasyon araçları ekonomik, psikososyal ve örgütsel-yönetimsel araçlar olarak üç grupta incelenebilmektedir (Barutçu ve Sezgin, 2012). Ekonomik motivasyon araçları arasında; ücret, prim ve şirketin sunmuş olduğu sosyal güvenlik ve emeklilik planları sayılabilir. Psikososyal motivasyon araçları; takdir ve teşekkür etme, şirketin sunmuş olduğu sosyal imkanlar (giyimyardımı, yakacak yardımı vb), şirket içi sosyal uğraşlar (spor, gezi, eğlence vb), çalışanın işini zevk alarak yapması ve tatmini, şirketin çalışanlarına vermiş olduğu değer ve özel yaşamına göstermiş olduğu saygı, şirketin çalışanlarına bir statü sağlaması açısından imajı ile ilgilidir. Motivasyonda özendirici araçlar olarak örgütsel ve yönetimsel araçlar da kullanılabilir. Bunlar; çalışanınterfisi, eğitim olanakları, çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi, çalışanın işiyle ilgili bilgi ve belgelere kolaylıkla ulaşabilmesi, yöneticilerle, diğer çalışanlarla ve müşterilerle ilişkilerin durumu, çalışanın işiyle ilgili kullandığı araç ve ekipmanın durumu, çalışma saatleri, tatil ve izin durumları ve yönetimin hem işe hem de çalışanın özel sorunlarına karşı duyarlılığı konularıyla açıklanabilmektedir (Barutçu ve Sezgin, 2012).

## 2. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada Y kuşağının ideal lider algısını derinlemesine analiz etmek için keşifsel bir nitel araştırma yürütülmüştür. Örneklemenin belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemlerinin temelinde araştırma kapsamında derinlemesine bilgi elde etmek için doğru kişilerin seçilmesi hedeflenmektedir (Kelgökmenilic, Yalçın, 2017). Bu kapsamda "kolay ulaşılabilir durum örnekleme" kullanılmıştır. Çalışmanın örnekleme olarak Galatasaray Üniversitesi İşletme Tezsiz Yüksek Lisans öğrencisi olan 17 kişi ile yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme yapılmıştır. Tezsiz Yüksek Lisans öğrencilerinin seçilmesinin nedeni, hepsinin aktif iş hayatı içinde bulunan ve farklı meslekler icra eden kişiler olmalarıdır. Böylelikle örneklem seçimimiz, araştırma konusuna değişik bakış açıları ve öncelikler üzerinden yaklaşma imkânı sunmuştur.

Toplanan veriler nitel analiz yöntemlerinden biri olan içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma verileri ATLAS.ti isimli nitel veri analizi programı ile tematik içerik analizi yapılarak incelenmiştir. Bu tip bilgisayar programları verileri daha kolay ve sistematik bir şekilde analiz imkânı sunmaktadır.

Araştırmada aşağıdaki sorularla Y kuşağını iş hayatında motive eden unsurlar ve liderlik algıları hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır:

1. Çalışma hayatınızda sizin için motive edenler?
2. Sizce ideal bir liderin sahip olması gereken en önemli 3 kişisel özellik nedir?
3. Sizce iyi bir lider nasıl davranmalıdır?
4. Türkiye'de lider olarak tanımlayabileceğiniz 3 kişi kim?

## 3. Bulgular

### 3.1. Katılımcıların Genel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 1 de görüldüğü üzere, 17 katılımcının %64,7'si kadın (11), %35,36 ise

erkektir. Katılımcılar farklı sektörlerde faaliyet göstermekle beraber, çoğunluğu (%29,4) lojistik sektöründe çalışmaktadır. Çalışma sürelerine bakıldığında zaman en uzun 8 yıl çalışma deneyimine sahip 2 katılımcı bulunmaktadır. 2 katılımcı ise aktif iş deneyimi bulunmadığını belirtmiştir.

Tablo 10: Katılımcıların Genel Özellikleri

Katılımcı Adı	Cinsiyeti	Sektör	Çalışma Süresi
Y1	Erkek	Gıda	5 ay
Y2	Kadın	Lojistik	3 yıl
Y3	Kadın	Enerji	1,5 yıl
Y4	Kadın		-
Y5	Erkek	Hizmet	3 yıl
Y6	Kadın	Sağlık	5 yıl
Y7	Kadın	İmalat	3,5 yıl
Y8	Erkek	Enerji	1 yıl
Y9	Erkek	Hizmet	3 yıl
Y10	Kadın	Lojistik	2 yıl
Y11	Erkek	İnşaat	5 yıl
Y12	Erkek	Lojistik	2 yıl
Y13	Kadın	Lojistik	2 yıl
Y14	Kadın	Lojistik	3 ay
Y15	Kadın	İmalat	8 yıl
Y16	Kadın	Gıda	8 yıl
Y17	Kadın		-

### 3.2. Y Kuşağının İdeal Liderlik Algısı Bulguları

Katılımcıların ideal lidere dair algısını öğrenmek için sorulan sorulara verilen yanıtlar ATLAS.ti ile kodlanmıştır. Bu analiz sonucunda toplam 36 kod elde edilmiştir. Tablo 2 de analiz sonucu elde edilen kodları ve frekanlarını görmek mümkün. Buna göre ideal liderin en önemli özelliği, çalışanları motive edici olmasıdır. Dolayısıyla araştırmamızın konusu olan liderlik ile motivasyon kavramları arasında da yakın bir ilişki olduğu buradaki sonuçlarla da ortaya çıkmaktadır.

Katılımcılardan iyi bir liderin davranışlarını tanımlamaları istendiğinde, yine en çok vurgulanan kavramlar arasında liderin herkese adil ve eşit davranışlar sergileyerek çalışanlara örnek olması yatmaktadır. Ayrıca ideal bir liderin güvenilir ve tutarlı davranışlar sergilemesi beklendiği belirtilmiştir. Bir katılımcı “İyi bir lider, Adaletli olmalıdır. Herkese eşit davranmalı ve kişiler arasında ayrımcılık yapmamalıdır. Tutarlı ve dürüst davranmalıdır” şeklinde görüşlerini dile getirmiştir. Benzer şekilde bir başka katılımcı “İyi bir lider ekibindeki her elemana eşit şekilde davranmalı ve tüm durumlarda ekibi ile sorumluluğu üstlenmelidir” diyerek eşitlik ve sorumlulukların eşit paylaşılması anlayışına vurgu yapmıştır.

Bu araştırma sonuçları Y kuşağının ideal lider algısının etik liderlik ile örtüştüğünü göstermektedir. Etik liderliğin özellikleri arasında dürüstlük,



doğruluk, güvenilirlik, adil olma, başkalarına saygı gibi unsurların bulunmaktadır (Brown vd., 2005; Mendonca, 2001). Katılımcıların çoğu ideal lider profilini tanımlarken bu özelliklerin olması gerektiğine işaret etmiştir.

Tablo 11: İdeal liderin kişisel özellikleri

	Name	Grounded	▼	Groups
○	Motive edici	<div></div>	11	[İdeal lider]
○	Güvenilir	<div></div>	10	[İdeal lider]
○	Adil	<div></div>	9	[İdeal lider]
○	Yönlendirici	<div></div>	6	[İdeal lider]
○	Vizyoner	<div></div>	5	[İdeal lider]
○	Kararlı	<div></div>	5	[İdeal lider]
○	Anlayışlı	<div></div>	4	[İdeal lider]
○	Örnek olmalı	<div></div>	4	[İdeal lider]
○	İletişim becerisi yüksek	<div></div>	4	[İdeal lider]
○	Eğitici	<div></div>	3	[İdeal lider]
○	Tutarlı	<div></div>	3	[İdeal lider]
○	Sorumluluk sahibi	<div></div>	3	[İdeal lider]
○	İyi bir dinleyici	<div></div>	2	[İdeal lider]
○	Yol gösterici	<div></div>	2	[İdeal lider]
○	Destekleyici	<div></div>	2	[İdeal lider]
○	Olumlu	<div></div>	2	[İdeal lider]
○	Dürüst	<div></div>	2	[İdeal lider]
○	İlham verici	<div></div>	2	[İdeal lider]
○	İyi bir dinleyici	<div></div>	2	[İdeal lider]
○	Yol gösterici	<div></div>	2	[İdeal lider]
○	Bilgili	<div></div>	1	[İdeal lider]
○	İnisiyatif alan	<div></div>	1	[İdeal lider]
○	Planlı	<div></div>	1	[İdeal lider]
○	Sabırlı	<div></div>	1	[İdeal lider]
○	Rasyonel	<div></div>	1	[İdeal lider]
○	Politik	<div></div>	1	[İdeal lider]
○	Azimli	<div></div>	1	[İdeal lider]
○	Soğukkanlı	<div></div>	1	[İdeal lider]
○	Hırslı	<div></div>	1	[İdeal lider]
○	Gelişime önem verme	<div></div>	1	[İdeal lider]
○	Objektif	<div></div>	1	[İdeal lider]
○	Cesur	<div></div>	1	[İdeal lider]
○	Fedakar	<div></div>	1	[İdeal lider]

Ayrıca, etik liderliğin kuramsal temellerinin incelediği araştırmasında Bahar (2019), etik liderliğin dayanak noktasından birinin sosyal öğrenme kuramı olduğunu belirtmiştir. Bu kurama göre, bireyler modelleme ile bilgi ve becerilerini geliştirebilirler. Bu kapsamda, bireyler çalışma ortamında rol modellerin davranışlarını gözlemleyecek, taklit etmeye çalışacak ve modelleme yoluyla öğrenecektir (Bandura, 1977). Liderler şeffaf ve adil eylemlerde bulunup, adil bir çalışma ortamı yaratarak, çalışanlara olumlu davranışlar benimsemeleri için meşru bir bilgi kaynağı ve bir öykünme hedefi haline gelebilirler (Brown, Treviño ve Harrison, 2005). Sosyal öğrenme kuramına göre rol model olan yöneticiler, çalışanlarını da olumlu yönde davranmaya motive edecek ve kurumlarında etik kültürün oluşmasına katkı sağlayacaklardır. Sosyal öğrenme kuramıyla paralel olarak bir katılımcı, etkin bir lider davranışlarını "herkese aynı davranmalıdır, iyi bir dinleyici olmalıdır, paylaşımcı olmalı, motive edici ve örnek olmalıdır.

Öte yandan, dönüşümcü lider türünün özellikleriyle de Y kuşağının ideal lider algısı arasında benzerlikler bulunmaktadır. Bir katılımcı etkin bir liderin davranışlarının şu şekilde olması gerektiğini belirtmiştir: Mevcut düzeni, koşulları sorgulamalı ve gelişim için yol göstermeli. Hedefleri ve doğruları doğrultusunda inatçı olmalı, yeri geldiğinde fedakârlık yapabilmeli. Bu özellikleriyle çevresine ilham vermeli ve peşinden sürükleyebilmeli."

Aşağıdaki tabloda katılımcılara Türkiye’de lider olarak tanımladıkları kişilerin adları sorulduğunda verdikleri cevaplar yanlarındaki frekanslarıyla gösterilmiştir. Buna göre 13 kişi Türkiye’de lider olarak Mustafa Kemal Atatürk’ü ilk sıraya koymuştur. Bir katılımcı gerekçeleriyle birlikte lider olarak tanımladığı 3 kişiyi şöyle belirtmiştir: "En önce Atatürk gelmektedir. İleri görüşlülük ve devrimci bakış açısıyla ülkemize çağ atlatmıştır. Rahmi Koç’u sayabiliriz. Girişimleriyle Türkiye’de adından söz ettirebilecek sayılı insanlardandır. Fatih Terim’i 3. Olarak sayabilirim. Kararlılık ve başarı denince aklımıza gelen ilk isimlerdendir." Türkiye’de lider olarak tanımladıkları diğer kişiler arasında Acun Ilıcalı, Nevzat Aydın, Güler Sabancı gibi isimler gelmektedir.

Tablo 12: Türkiye'de lider kişiler

	Name	Grounded	Groups
○	Mustafa Kemal Atatürk	13	[Türkiye'de lider]
○	Fatih Terim	4	[Türkiye'de lider]
○	Güler sabancı	3	[Türkiye'de lider]
○	Rahmi Koç	3	[Türkiye'de lider]
○	Acun Ilıcalı	2	[Türkiye'de lider]
○	Nevzat Aydın	2	[Türkiye'de lider]
○	Cem Boyner	1	[Türkiye'de lider]
○	Murat Ülker	1	[Türkiye'de lider]
○	İbrahim Üzülmaz	1	[Türkiye'de lider]
○	Aşık Veyzel	1	[Türkiye'de lider]
○	Ali Sabancı	1	[Türkiye'de lider]
○	Hüsnü Özyeğin	1	[Türkiye'de lider]
○	Vehbi Koç	1	[Türkiye'de lider]
○	Ahu Seter	1	[Türkiye'de lider]
○	Ekrem İmamoğlu	1	[Türkiye'de lider]
○	İsmail Cem İpekçi	1	[Türkiye'de lider]
○	Muharrem İnce	1	[Türkiye'de lider]
○	Bülent Ecevit	1	[Türkiye'de lider]
○	Ali Koç	1	[Türkiye'de lider]
○	Nazım Salur	1	[Türkiye'de lider]
○	Bilge Kağan	1	[Türkiye'de lider]
○	Fatih Sultan Mehmet	1	[Türkiye'de lider]
○	Sakıp Sabancı	1	[Türkiye'de lider]
○	Haluk Levent	1	[Türkiye'de lider]
○	Recep Tayyip Erdoğan	1	[Türkiye'de lider]

### 3.3. Y Kuşağının Motivasyon Kaynakları

Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir (Koçel, 2018). Bu önermeden yola çıkarak Y kuşağını çalışma yaşamında motive eden unsurlar incelenmiştir. Yukarıda da belirtilmiş olduğu üzere, çalışanları özendirici araçlar 3 grup altında incelenebilmektedir. Bunlar: ekonomik, sosyo-psikolojik ve yönetsel-örgütsel faktörlerdir. Katılımcıları iş yaşamında motive eden unsurlar, aşağıdaki tabloda bu 3 faktör altında sınıflandırılarak incelenmiştir. Buna göre Y kuşağını en çok yönetsel örgütsel faktörlerin motive ettiği görülmektedir. Ekonomik araçlar ise önemli olmakla birlikte yönetsel ve psiko-sosyal araçlardan sonra gelmektedir.

Tablo 4'te yer alan kodların yanında parantez içinde yazan rakamlar kodun tekrar edilme frekansını göstermektedir. Örneğin ekonomik araçların altındaki ücret politikası 13 katılımcı tarafından tekrar edilerek en önemli motivasyon aracı olarak görülmektedir. Takdir edilme ve değer görme Y kuşağı için en önemli psiko-sosyal araçtır. Pozitif ilişkilerin kurulduğu olumlu çalışma ortamı

ise, en çok öne çıkan yönetsel örgütsel motivasyon aracıdır.

Tablo 13: Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi

<b>Ekonomik Araçlar</b>	<b>Psiko-sosyal Araçlar</b>	<b>Yönetsel-örgütsel Araçlar</b>
Ücret politikası (13)	Takdir edilme ve değer görme (10)	Amaç birliği (4)
İş güvencesi (1)	Başarılı olma (3)	Kararlara Katılma (1)
Hediyeler (1)	Gelecek vadeden bir sektör olması (1)	İyi Çalışma Koşulları (1)
Sigorta ve sosyal yardımlar (3)	Sevdiği işi yapmak (1)	Kariyer ve Terfi (6)
Prim (1)	Statü ve saygı duyulan bir iş (1)	Yöneticinin liderlik becerisi (4)
	Kişisel gelişime verilen önem (6)	Uluslar arasılık(1)
	Anlayış görme (3)	Olumlu çalışma ortamı(10)
	Sosyal aktiviteler (2)	İzinler (2)
	Bağımsız çalışma (1)	Esnek çalışma saatleri (5)
		Etkin iletişim (4)
		Güvenli çalışma ortamı (1)
		Ekip çalışması (3)
		Lokasyon(1)
		Özel hayata saygı (1)
		Adil ve eşit muamele (2)
<b>Toplam: 19</b>	<b>Toplam: 28</b>	<b>Toplam: 46</b>

## SONUÇ

Yeni kuşakları iyi yönetmek için onların önem verdiği konuları ve beklentileri anlamak önem arz etmektedir. Yöneticilerin, kuşak farklılıklarının ve buna bağlı olarak beklentilerin farkında olarak yönetim faaliyetlerini yerine getirmesi, performansı arttırabilir. Araştırma sonuçlarını sentezleyecek olursak, Y kuşağı çalışanları kendilerini motive eden, adil, güvenilir, vizyoner liderlerle çalışmak istemektedirler. Çıkan sonuçlar Y kuşağının ideal lider algısında etik liderlik ve dönüşümcü liderlikle benzeşen yanları olduğu göstermektedir. Bu doğrultuda, Y kuşağının beklentilerini karşılayabilmek için yöneticilerin çalışanlara etik rol modeller olarak iş ortamında adil, güvenilir, dürüst ve saygılı davranmaları önerilebilir.

Yöneticinin liderlik becerileri, aynı zamanda, çalışanlar açısından önemli bir motivasyon aracı olarak ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin yol gösteren ve etkin iletişim kuran liderler olmaları Y kuşağının beklentileri arasındadır. Öte yandan, Y kuşağının çalışanları özgürlüklerine düşkün, esnek çalışmayı seven ve işyeri atmosferine çok önem veren kişilerdir. Bu bağlamda şirket içi iletişimin güçlendirilmesi, çeşitli aktivitelerle sosyalleşmenin arttırılması çalışanların motivasyonunu arttıracaktır. Çalışanların yöneticiler

tarafından takdir edilmesi ve değer görmeleri Y kuşağının motivasyonunu olumlu etkileyen bir diğer önemli unsurdur.

Bu araştırma, Y kuşağının daha iyi tanınarak yönetilmesine katkı sağlayabilir. Çalışmanın en büyük kısıtı, yüksek eğitim düzeyine sahip, benzer profildeki kişilerden gelen verilerin analiz edilmiş olmasıdır. Daha geniş ve heterojen bir örnekleme benzer çalışmanın yapılması daha büyük fayda sağlayacaktır.

#### KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., Batur, H. Z., & Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü Vey Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 165-182.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., & Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon araçları ve iş tatmini: sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcılarında üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 326-350.
- Akdoğan, A., & Demirtaş, Ö. (2014). Etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisi: örgütsel politik algılamaların aracı rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 107-124.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Deloitte (2015) Deloitte Y Kuşağı Araştırması <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/the-deloitte-millennial-survey-2015.html>. Erişim tarihi: 25.03.2021
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak farklılıkları: Mit mi, gerçek mi. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 39-57.
- Kelgökmenli, D., & Yalçın, B. (2017). Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları. *Journal Of Yasar University*, 12(46).
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88(1), 87-108.

## ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ İŞE YABANCILAŞMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Ceren AYDEMİR<sup>1</sup>  
A. Asuman AKDOĞAN<sup>2</sup>

### Özet

Bu çalışmanın amacı zorunlu vatandaşlık davranışının işe yabancılaşma üzerindeki etkisini belirlemektir. Çalışmada zorunlu vatandaşlık davranışını ölçmek için Vigoda-Gadot (2007) tarafından geliştirilen Türkçe uyarlaması Harmancı Seren ve Ünalı Baydın (2017) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. İşe yabancılaşmayı ölçmek için de Maddi vd. (1979) tarafından geliştirilmiş, Hirschfeld vd. (2000) tarafından uyarlanmış, Türkçe uyarlaması ise Özbek (2011) tarafından yapılmış olan ölçek kullanılmıştır. Araştırma farklı meslek gruplarından 155 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, zorunlu vatandaşlık davranışının işe yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Ayrıca, zorunlu vatandaşlık davranışı ile işe yabancılaşma arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki mevcuttur.

**Anahtar Kelimeler:** Zorunlu vatandaşlık davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı, ekstra rol davranışı, işe yabancılaşma

## THE EFFECT OF COMPULSORY CITIZENSHIP BEHAVIOR ON WORK ALIENATION

### Abstract

The purpose of this study is to determine the effect of compulsory citizenship behavior on work alienation. The "Compulsory Citizenship Behavior" scale developed by Vigoda-Gadot (2007) and adapted to Turkish by Harmancı Seren and Ünalı Baydın (2017) was used in order to measure compulsory citizenship behavior. The scale "Work Alienation" developed by Maddi et al. (1979) adopted by Hirschfeld et al. (2000) and adapted to Turkish by Özbek (2011). The research was carried out with 155 people from different professions. According to the results of research, compulsory citizenship behavior has a significant effect on work alienation. In addition, there is also strong positive relationship between compulsory citizenship behavior and work alienation.

**Keywords:** Compulsory citizenship behavior, organizational citizenship behavior, extra-role behavior, work alienation

### 1. GİRİŞ

Örgütsel vatandaşlık davranışı, uzun yıllardır yönetim bilimi yazınında dikkat çeken ve araştırmalara konu olan kavramların başında gelmektedir. Çalışanların resmi görev tanımlarının dışında gönüllü olarak sergiledikleri roller olarak ifade edilen örgütsel vatandaşlık davranışının, olumlu gibi gözükse de her zaman gönüllü ve isteyerek yapılmaması, bazı baskılar sonucu ortaya çıkması ve bunun da olumsuz sonuçlara yol açtığına fark edilmesi dikkatleri zorunlu vatandaşlık davranışına çekmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile aralarında doğal olarak bir ilişki olan zorunlu vatandaşlık davranışı, rol ötesi davranışların çok daha olumsuz bir yansımasını temsil eder (Porpara, 1989; aktaran Vigoda-Gadot, 2006, s. 83). Zorunlu vatandaşlık davranışı, çalışanların gayri resmi çalışma

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Nuh Naci Yazgan Üniversitesi, [cseyhan@nny.edu.tr](mailto:cseyhan@nny.edu.tr)

<sup>2</sup> Prof. Dr., Erciyes Üniversitesi, [akdogana@erciyes.edu.tr](mailto:akdogana@erciyes.edu.tr)

faaliyetlerinde bulunmak için güçlü bir sosyal veya yönetsel baskıya maruz kaldıklarında gösterdikleri rol ötesi davranışlardır (Vigoda-Gadot, 2006, s. 85). Kısacası bireyin kendi isteği dışında gerçekleşen, sergilemek durumunda kaldığı ekstra rol davranışı literatürde zorunlu vatandaşlık davranışı olarak ifade edilmektedir (Zhao, Peng ve Chen, 2014).

Zorunlu vatandaşlık davranışında, kişilerin genelde kurumlarına yararlı olmak için yaptıkları ekstra rol davranışları bir süre sonra iş tanımlarının bir parçası haline gelmektedir. Bu durum çalışana ek yükler getirebilmekte hem bireysel hem de örgütsel sorunlar yaratabilmektedir. Vigoda-Gadot (2006; 2007) zorunlu vatandaşlık davranışının hakkında iki önemli noktaya dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki çalışanların üzerlerinde baskı algılamaları bir diğeri ise kendi iradesi dışındaki ekstra rol davranışlarıdır. Eğer çalışanlar kendileri üzerinde herhangi bir baskı algıarlarsa, davranışları kendi rıza ve istekleri ile gerçekleşen klasik örgütsel vatandaşlık davranışı olmayacaktır. Baskı altında ve gönüllü olmayarak gösterdikleri davranışlar, başka bir deyişle zorunlu vatandaşlık davranışları çalışanın iş yükünü artırmak için yönetici, denetçi, çalışma arkadaşları hatta kendisi ve ailesi tarafından istenebilecektir (Alkan ve Turgut, 2015).

Zorunlu vatandaşlık davranışının kavramsal temellerinin oturtulmasında her ne kadar örgütsel vatandaşlık davranışından ayrı bir yapı olarak bahsedilmek istense de Zhang, Liao ve Zhao (2011) zorunlu vatandaşlık davranışının, aslında bir çeşit örgütsel vatandaşlık davranışı olduğunu vurgulamışlardır. Ancak buradaki ince ayırım, yapılan davranışın gönüllü olarak yapılma durumuna göre değişmektedir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışının gönüllülük seviyesi oldukça yüksek düzeylerde iken, zorunlu vatandaşlık davranışının gönüllülük düzeyi düşük düzeylerde dir. Yapılan bir başka çalışmada ise; zorunlu vatandaşlık davranışının bir şekilde örgütsel vatandaşlık davranışının etkisi altında kaldığı ve fark edilmediği, görünürdeki örgütsel vatandaşlık davranışlarının da her zaman örgüte fayda sağlayacağı yanlış algısının yaygın olduğu vurgulanmıştır (Yıldız ve Yıldız, 2015).

Yapılan araştırmalarda (Vigoda-Gadot, 2007; Peng ve Zhao, 2012; Can Yalçın ve Beğenirbaş, 2020; Topcu, Beğenirbaş ve Turgut, 2017; Ahmadian, Şeşen ve Soran, 2017; Aydemir, 2018) zorunlu vatandaşlık davranışının olumsuz örgütsel sonuçlarla aynı yönlü; olumlu örgütsel tutum ve davranışlarla ters yönlü ilişki içinde olduğunu görülmektedir. Buna göre, yönetici/amir kaynaklı olarak oluşan zorunlu vatandaşlık davranışları, çalışanların işten ayrılma niyetlerini, tükenmişlik düzeylerini, iş streslerini, sosyal kaytarma davranışlarını ve iş arkadaşları ile yaşadıkları çatışmayı artırmakta; yenilikçi davranışlarını, örgütle özdeşleşme düzeylerini ve bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltmaktadır (Şeşen ve Soran, 2013, s. 410).

Birey ve örgütler için önemli sorunların başında gelen işe yabancılaşma, bireyin çalışmaya karşı ilgi ve alaka göstermemesi olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifade ile işe yabancılaşma, işgörenin işine karşı coşku ve bağlılık duymadığını göstermekle birlikte, işe yönelik psikolojik ve genel bir tutumu nitelemektedir

(Hirschfeld, Feild ve Bedeian, 2000, s. 1881; Tonks ve Nelson, 2008, s. 3). Aiken ve Hage (1966) işe yabancılaşmayı kariyer hedeflerinden uzaklaşma ve profesyonel normlara uyum sağlayamamaktan kaynaklanan olumsuz duygular olarak ifade etmişlerdir. İşgörenler, kendilerinin sadece üretim yapan robotlar olarak görüldüğü hissine kapılır, örgüt yaşamında beklentilerine ulaşamaz ve yöneticilerin katı uygulamaları ile karşılaşılırsa; yabancılaşmak veya saldırgan olmak gibi farklı tepkisel davranışlarda bulunabilirler. Öte yandan; işyerindeki doyumsuzluklar, şikayetlerin giderilememesi, keyfi ve özel davranışlar ve bunlara bağlı olarak gelişen düşmanlık duyguları gibi faktörler de çalışanların işe karşı yabancılaşmalarına neden olabilmektedir. Bunların yanı sıra örgüt içinde yalnızlık, yönelimsizlik ve işe bağlılığın azalması gibi durumlarda da işgören işe yabancılaşma yaşayabilmektedir (Simşek, Çelik ve Akgemci, 2006, s. 569). Tüm bu faktörlerin dışında çalışmada, zorunlu vatandaşlık davranışının da işe yabancılaşmaya neden olacağı veya işe yabancılaşmayı etkileyeceği düşünülmektedir. Ekstra rol davranışlarının baskı sonucu zorunlu olarak yapılması bireyin iş üzerindeki kontrolünün azaldığını veya ortadan kalktığını düşünerek işe karşı ilgisinin azalmasına ve işe yabancılaşmasına neden olabilir. Dolayısıyla zorunlu vatandaşlık davranışı işe yabancılaşmanın bir öncülü olarak değerlendirilebilir. Bu kapsamda araştırmanın amacı zorunlu vatandaşlık davranışının işe yabancılaşma üzerindeki etkisini belirlemektir. Yerli ve yabancı literatürde zorunlu vatandaşlık davranışı ve işe yabancılaşma ilişkisini inceleyen sınırlı sayıda çalışma vardır. Bu durum araştırmanın önemini artırmaktadır. Ayrıca örgütlerde yaşanan önemli sorunların başında gelen işe yabancılaşmanın azaltılması için kavramı etkileyen faktörlerden biri olarak zorunlu vatandaşlık davranışının incelenmesinin literatürün bu yönde gelişmesi açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı, zorunlu vatandaşlık davranışının işe yabancılaşma üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmanın örneklemini kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen, farklı meslek gruplarından (öğretmen, mühendis, akademisyen, özel sektör çalışanı, devlet memuru) 155 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak çevrimiçi anket yöntemi kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, zorunlu vatandaşlık davranışını ölçmeye yönelik ifadeler, ikinci bölümde işe yabancılaşmayı ölçmeye yönelik ifadeler, üçüncü bölümde ise demografik bilgilere yönelik sorular yer almaktadır.

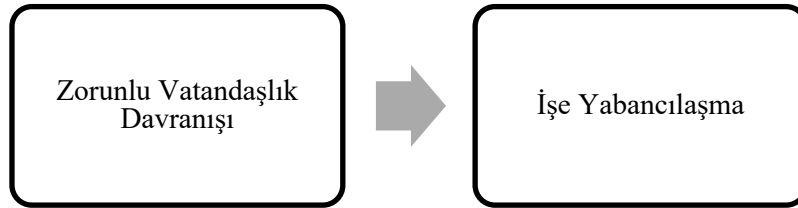
Araştırmada zorunlu vatandaşlık davranışını ölçmek için, Vigoda-Gadot (2007) tarafından geliştirilen Türkçe uyarlaması Harmancı Seren ve Ünalı Baydın (2017) tarafından yapılan 5 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. “Bu kurumda yöneticiler çalışanlara resmi görevlerinin ötesinde ekstra faaliyetlerde bulunmaları için baskı uygular”, “Bu kurumda resmi görevlerin dışında ve resmi bir ödüllendirme olmadan fazladan çalışma yönünde bir baskı vardır” ifadeleri ölçekte yer alan maddelerden bazılarıdır. Ölçeğin Cronbach’s Alpha değeri  $\alpha=0,885$  olarak hesaplanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi (AFA) sonuçlarına göre



ölçek tek boyutlu olup, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,745 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin açıklayabildiği toplam varyans %75,546'dır. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçlarına göre, elde edilen değerler tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır.

İşe yabancılaşmayı ölçmek için Maddi, Kobasa ve Hoover (1979) tarafından geliştirilmiş, Hirschfeld, Feild ve Bedeian (2000) tarafından uyarlanmış, Türkçe uyarlaması ise Özbek (2011) tarafından yapılmış olan 10 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. "Yaşamak için çalışan kişiler, idareciler tarafından çıkar amaçlı kullanılmaktadırlar.", "Çalışmanın ne işe yaradığını merak ediyorum." ifadeleri ölçekte yer alan ifadelerden bazılarıdır. Ölçeğin Cronbach's Alpha değeri  $\alpha=0,801$  olarak hesaplanmıştır. Ölçek, açıklayıcı faktör analizi (AFA) sonuçlarına göre tek boyutlu olup, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,768 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin açıklayabildiği toplam varyans %61,345'tir. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçlarına göre, elde edilen değerler tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır.

Araştırmada verilerin analizi SPSS istatistiksel paket programından yararlanılarak yapılmıştır. Bu kapsamda frekans analizi, faktör analizleri (açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi), güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Şekil 1'de verilen model çerçevesinde test edilecek olan hipotez şudur:

H<sub>1</sub>: Zorunlu vatandaşlık davranışının işe yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

### 3. BULGULAR

Çalışmada demografik özellikler ile ilgili bulgular incelendiğinde, araştırmaya katılanların %54,2'sinin kadın, %45,8'inin erkek olduğu görülmektedir. Yaşa göre dağılıma bakıldığında, katılımcıların büyük çoğunluğu (%45,2) 26-35 yaş aralığındadır. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde, büyük çoğunluğunun (%67,7) evli olduğu görülmüştür. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, %11,6'sının önlisans, %69,7'sinin lisans seviyesinde ve %18,1'inin lisansüstü seviyede eğitim düzeyine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Kurumdaki çalışma süresi açısından ise, 6-10 yıl arasında çalışma süresi

belirtenler örneklemin %57,4'ünü oluşturarak çoğunluk sağlamıştır. Son olarak, katılımcıların görevlerine göre dağılımlarına bakıldığında, özel sektörde faaliyet gösteren firmaların çeşitli bölümlerinde görev yapan çalışanların ağırlıkta olduğu belirlenmiştir.

Zorunlu vatandaşlık davranışı ve işe yabancılaşma ölçeklerinin ve bir bütün olarak modelin yapı geçerliliğini test etmek için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, elde edilen uyum iyiliği değerlerinin hepsinin zorunlu vatandaşlık davranışı için iyi düzeyde ( $\chi^2/sd$ : 0,333; GFI: 0,999; AGFI: 0,989; CFI: 0,998; NFI: 0,999; RMSEA: 0,002), işe yabancılaşma ( $\chi^2/sd$ : 2,954; GFI: 0,917; AGFI: 0,854; CFI: 0,955; NFI: 0,912; RMSEA: 0,080) ile model (zorunlu vatandaşlık davranışı-işe yabancılaşma) ( $\chi^2/sd$ : 2,299; GFI: 0,926; AGFI: 0,865; CFI: 0,962; NFI: 0,938; RMSEA: 0,077) için kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Zorunlu vatandaşlık davranışı ve işe yabancılaşma değişkenlerine ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri incelendiğinde, zorunlu vatandaşlık davranışı 3,196 ile ortalamanın üzerinde, işe yabancılaşma 2,756 ile ortalamanın altında değer almıştır. Ayrıca değişkenler arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre zorunlu vatandaşlık davranışı ve işe yabancılaşma arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r=0,235$ ;  $p<0,01$ ). Bu sonuçlara göre, araştırmanın örneklemini dikkate alındığında zorunlu vatandaşlık davranışı arttıkça işe yabancılaşma da artmaktadır.

Ortalama ve standart sapma değerlerinin yanı sıra veri setindeki gözlemlerin normal dağılım varsayımını karşılayıp karşılamadığını anlamak amacıyla değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. İstatistik literatüründe sonuçların yansız ve doğru tahminlerde bulunabilmesi için ise çarpıklık değerlerinin  $\pm 2$  ve basıklık değerlerinin  $\pm 7$  değer aralığında olması gerektirdiği ifade edilmektedir (Bollen, 1989: 266-267). Buna göre, tüm değişkenler için çarpıklık ve basıklık değerlerinin de istenilen aralıklarda hesaplandığı görülmektedir (Zorunlu vatandaşlık davranışı için çarpıklık değeri: 0,004 basıklık değeri: -1,040; İşe yabancılaşma için çarpıklık değeri: -0,048 basıklık değeri: 0,075).

Zorunlu vatandaşlık davranışının işe yabancılaşma üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan basit regresyon analizi sonuçlarına göre, regresyon analizinde geçerlilik ve anlamlılıkları test eden ANOVA sonuçlarına göre, F değeri 8,908 ve anlamlılık değeri %5 anlamlılık düzeyinde  $p=0,003$  olarak hesaplanmıştır. Zorunlu vatandaşlık davranışı ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi gösteren R değeri 0,235 olarak hesaplanırken, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi olan  $R^2$  değeri 0,055 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre, işe yabancılaşmadaki değişimin %5,5'i zorunlu vatandaşlık davranışı ile açıklanmaktadır. Zorunlu vatandaşlık davranışının işe yabancılaşma üzerindeki etkisini belirlemeye çalışan model bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur ( $R^2=0,055$ ;  $F=8,908$ ). Buna göre  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4. SONUÇ

Farklı meslek gruplarından 155 çalışan ile gerçekleştirilen bu çalışmada zorunlu vatandaşlık davranışının işe yabancılaştırma üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada demografik özellikler ile ilgili olarak araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun kadın ve 26-35 yaş aralığında olduğu; medeni durum açısından büyük çoğunluğunun evli olduğu; eğitim düzeyi için ağırlığın lisans seviyesinde olduğu, 6-10 yıl arasında kurumda çalışmakta olanların çoğunlukta olduğu ve özel sektörde faaliyet gösteren firmaların çeşitli bölümlerinde görev yapan çalışanların ağırlıkta olduğu görülmüştür.

Zorunlu vatandaşlık davranışı ile işe yabancılaştırma arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonucuna göre değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Buna göre, araştırmanın örnekleme kapsamında zorunlu vatandaşlık davranışı arttıkça işe yabancılaştırma düzeyi de artmaktadır. Ayrıca araştırmanın temel hipotezini test etmek üzere yapılan regresyon analizi sonucuna göre dezorunlu vatandaşlık davranışının işe yabancılaştırma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Zorunlu vatandaşlık davranışı ile işe yabancılaştırma arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olması beklenen bir sonuçtur. Bireyin gönüllü olarak gerçekleştirdiği ekstra rol davranışının kurum veya yönetim gibi dış güçler tarafından dayatılarak zorunlu hale getirilmesi onun iş üzerindeki kontrolünü yitirip işi anlamsız görerek işe yabancılaştırma sorunu yaşamasına neden olmaktadır. Elde edilen sonuçlar literatürdeki benzer nitelikteki tek çalışma olan Babadağ (2019)'ın sonuçlarıyla da paralellik göstermektedir. Babadağ (2019) yaptığı çalışmada zorunlu vatandaşlık davranışının işe yabancılaştırma pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediğini bulmuştur.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da bazı kısıtları vardır. Araştırma farklı meslek gruplarından oluşan katılımcılar ile gerçekleştirildiği için sonuçlar genellenememektedir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda değişkenler genelleme yapabilecek şekilde farklı ve daha geniş kapsamlı örneklemeler itibarıyla ele alınabilir. Araştırma modeline ilerde yapılacak olan çalışmalarda örgütsel güven, algılanan örgütsel destek gibi düzenleyici bir aracı değişken eklenebilir. Son olarak, zorunlu vatandaşlık davranışı, kişilik konusu itibarıyla da incelenebilir.

#### KAYNAKÇA

- Ahmadian, S., Şeşen, H. ve Soran, S. (2017). Expanding the boundaries of compulsory citizenship behavior: Its impact on some organizational outputs. *Business and Economic Horizons*, 13(1), 110-118.
- Alkan, S. E. ve Turgut, T. (2015). A Research about the relationship of psychological safety and organizational politics perception with compulsory citizenship behavior and the pressures behind compulsory citizenship behavior. *Research Journal of Business and Management*, 2(2), 185-203.

- Aydemir, C. (2018). Zorunlu vatandaşlık davranışının işgören performansı üzerindeki etkisi: Duygu körlüğünün aracı rolü. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Özel Sayı, 1-8.
- Babadağ, M. (2019). Zorunlu vatandaşlık davranışının işe yabancılaşma üzerindeki etkisi. VI. Uluslararası Sosyal Beşerî ve İdari Bilimler Sempozyumu Tam Metin Kitabı içinde (ss. 351-360), Alanya.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Can Yalçın, R., Beğenirbaş, M. (2020). Zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı kişilerarası çarpıklık tutumunu ve işten ayrılma niyetini etkiler mi? Eğitim sektöründe bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), 229-240.
- Harmancı Seren, A. K., ve Ünalı Baydın, N. (2017). Zorunlu vatandaşlık davranışı ölçeğinin Türkçe'de geçerlik ve güvenilirlik çalışması: Hemşireler üzerinde bir araştırma. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 4(2), 43-49
- Hirschfeld, R. R., Feild, H. S. ve Bedeian, A. G. (2000). Work alienation as an individual-difference construct for predicting workplace adjustment: A test in two samples. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(9), 1880-1902.
- Maddi S. R., Kobasa, S. C., Hoover, M. (1979). An alienation test. *Journal of Humanistic Psychology*, 19(4), 73-76.
- Özbek, M. F. (2011). Örgüt içerisindeki güven ve işe yabancılaşma ilişkisinde örgüte uyum sağlamanın aracı rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1), 231-248.
- Peng, Z. L. ve Zhao, H. D. (2012). Does organization citizenship behavior really benefit the organization? Study on the compulsory citizenship behavior in China. *Nankai Business Review International*, 3(1), 75-92.
- Şeşen, H. ve Soran, S. (2013). Örgütsel vatandaşlıktan zorunlu vatandaşlığa: Zorunlu vatandaşlık davranışının bazı faktörlerle ilişkisi. 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı içinde (ss. 407-410), Kütahya.
- Şimşek, M., Çelik, A., Akgemci, T. ve Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 569-587.
- Tonks, G.R. ve Nelson, L. G. (2008). HRM: A contributor to employee alienation? *Research and Practice in Human Resource Management*, 16 (1), 1-18.
- Topcu, M. K., Beğenirbaş, M. ve Turgut, E. (2017). Örgütsel sinizm, zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tatmininin bireysel iş performansına etkilerinin belirlenmesine yönelik imalat sanayide bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi*, 24(2), 505-522.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 36(1), 77-93.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 377-405.

- Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2015). *Örgütsel vatandaşlıktan zorunlu vatandaşlığa: Karşılaştırmalı bir yaklaşım*. Almanya Saarbrücken: Türkiye Alim Kitapları.
- Zhang, Y. Liao, J., Zhao, J. (2011). Research on the organizational citizenship behavior continuum and its consequences. *Frontiers of Business Research in China*, 5(3), 364-379.
- Zhao, H., Peng, Z., ve Chen, H. K. (2014). Compulsory citizenship behavior and organizational citizenship behavior: The role of organizational identification and perceived interactional justice. *The Journal of psychology*, 148(2), 177-196
- .

## LİSANS ÖĞRENCİLERİNDE DUYGUSAL ZEKÂ VE ALGILANAN İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK ALGISİETKİLEŞİMİ

Gökdeniz KALKIN<sup>1</sup>

Haluk ERDEM<sup>2</sup>

### Özet

Günümüzde duygular bireyin kişisel dünyasında olduğu kadar iş dünyasında da önemli bir yere sahip olmaya başlamıştır. Yapılan çalışmalar duygusal zekanın, özellikle genç bireylerin istihdam edilebilirlik algılarını olumlu etkilemesinin yanında, tırmanacakları kariyer basamaklarında da yardımcı olacak bir sosyal beceri kümesi olduğunu vurgulamaktadır. Araştırmanın amacı üniversite öğrencilerinin duygusal zekâsı ile istihdam edilebilirlik algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Yapılan analizler neticesinde duygusal zekâ ile algılanan istihdam edilebilirlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Duygusal Zekâ, Algılanan İstihdam Edilebilirlik, İstihdam

## INTERACTION WITH EMOTIONAL INTELLIGENCE AND PERCEIVED EMPLOYABILITY IN UNIVERSITY STUDENTS

### Abstract

Today, emotions have started to have an important place in the personal world of the individual as well as in the business world. Studies have emphasized that emotional intelligence is a social skill set that will help young people in their career steps, as well as positively affect the employ ability perceptions of young people. The aim of the study is to reveal the relationship between the emotional intelligence of university students and their employ ability perceptions. As a result of the analysis, it is revealed that there is a positive and significant relationship between emotional intelligence and perceived employability.

**Keywords:** Emotional Intelligence, Perceived Employ ability, Employment

### GİRİŞ

Örgütsel çevrede ve işgücü piyasasında yaşanan hızlı değişimlerin bir sonucu olarak, istihdam edilebilirlik kavramı özellikle son yıllarda dikkat çekmeye başlayan bir konu haline gelmiştir (Ngo vd., 2017).İstihdam edilebilirlik güncel profesyonel becerilere sahip olmayı ve bireyin kendi istihdam edilebilirliğini artırmak için motivasyon ve uyarlanabilir kapasiteyi içeren bireysel farklılık özelliğini ifade etmektedir (Fabio ve Saklofske, 2018).Bu nedenle, istihdam edilebilirliği artırmak çoğunlukla “bireysel beceriyi geliştirme” ile ilgilidir (Forrier vd., 2018). Günümüz iş dünyasında başarı için önemli olduğu düşünülen becerilerden biri de duygusal zekadır (Fabio ve Saklofske, 2018).

Duygusal zekâ bireyi “kargaşaya/karışıklığa veya yaşamdaki değişimlerin getirdiği fırsatlara” hazırlayan kişilerarası ve sosyal beceriler kümesidir (Maynard, 2003). Duygusal zekâ bir bireyin işyerinde, evde veya toplumda

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, [gokdenizkalkin@mu.edu.tr](mailto:gokdenizkalkin@mu.edu.tr)

<sup>2</sup> Doç. Dr., Kara Harp Okulu, [halukerdem4244@gmail.com](mailto:halukerdem4244@gmail.com)

kısacası yaşamın her alanında başarıya ulaşmasına yardımcı olan gerçek bir zekadır. Ayrıca bireyin farklı durumları etkili bir şekilde ele alabilmesi için, duyguları dengeli şekilde inşa etmesi için bir temel sağlamaktadır (Baba, 2020). Özellikle duygusal zekâsı yüksek olanlar bireyler, mesleki amaç ve hedeflerini daha iyi planlayacaklar, farklı örgütsel kültürlerle daha kolay uyum sağlayacaklar ve daha kolay sosyal ilişkiler kurup sürdüreceklerdir (Parmentier vd., 2019). Coetzee ve Beukes (2010), kendi duygularını yönetme ve kullanma konusunda daha yüksek yeteneğe sahip bireylerin, kariyer hedeflerine ulaşmalarında ve iş dünyasında başarılı olmalarına olanak sağlayacak yeteneklerine daha fazla güven duyduklarını belirtmişlerdir. Yapılan bir araştırma sonucunda ise duygusal zekanın, işyerinde gerekli olan kapsamlı bir dizi kritik kişisel ve sosyal yetkinliğin temeli olduğu vurgulanmıştır. Örneğin öz farkındalık, özyönetim, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi becerilerinin, istihdam sektörlerindeki iş performansının %58'ini oluşturduğu ifade edilmiştir (Jameson vd., 2016).

Bireyin kendi duyguları ve başkalarının duygularının farkında olması, duygularını ifade edebilmesi ve problem çözmede duygularını kullanması istihdam edilebilirlik açısından önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Duyguların yönetilmesi açısından yüksek duygusal zekaya sahip olunması, hem geleceğe dair daha iyimser bir görüşe sahip olmaya hem de duygularını motive edilmesine ve seçilen hedeflere ulaşmaya yardımcı olmaktadır (DiFabio vd., 2018). Bu noktadan hareketle araştırmacının amacı, üniversite öğrencilerinin sahip olduğu duygusal zekalarının istihdam edilebilirlik algıları ile ilişkisini ortaya koymaktır.

### 1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1. Duygusal Zekâ

Salovey ve Mayer (1990)'e göre duygular, bireyin içsel veya dışsal bir olaya karşı ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz bir anlamı olan yanıtlardır. Duygular bir bireyin değişen ilişkilerine yanıt olarak ortaya çıkmaktadır. Bireyin bir anısıyla, ailesiyle veya diğer bireylerle ilişkisi değiştiğinde, o kişinin duyguları da değişmektedir (Mayer vd., 1999). Duygusal zekâ ise, bireyin kendi ve diğerlerinin duygularını izlemesi, bu duygular arasında ayırım yapması ve bilginin bireyin hem düşüncelerine hem de eylemlerine rehberlik etmesi için kullanabilme yeteneğini içeren bir sosyal zeka türü (Mayer ve Salovey, 1993) ve bir dizi yetkinlik olarak tanımlanmaktadır (Maynard, 2003).

Literatürde duygusal zekanın büyük ölçüde yetenek temelli ve karma model olmak üzere iki ana model üzerinde incelendiği görülmektedir (Mattingly ve Kraiger, 2019). Mayer ve Salovey (1997) duygusal zekâyı dört daldan meydana gelen yetenek temelli bir model olarak incelemişlerdir. Bu dallar ise (Mayer vd., 1999; Salovey ve Grewal, 2005); duyguları algılama, kullanma, anlama ve yönetmedir. *Duyguları algılama*; resimlerdeki, kültürel eserlerdeki, seslerdeki ve yüzlerdeki ifade edilen duyguları algılamayı ve deşifre etme yeteneğini ifade

etmektedir. Bununla birlikte bireyin kendi duygularını adlandırma yeteneğini de içermektedir. *Duyguları kullanma*, problem çözme ve düşünme gibi farklı bilişsel etkinlikleri kolaylaştırmak adına duyguları kullanma becerisini ifade etmektedir. *Duyguları anlama*, duyguların dilini anlamayı ve duygular arasında gerçekleşen karmaşık ilişkileri analiz etme yeteneğidir. *Duyguları yönetme*, bireyin hem kendi hem de diğer bireylerin duygularını düzenleme yeteneğinden oluşmaktadır. Bu bakış açısı duygusal zekayı, duyguları algılamayı, kullanmayı, anlamayı ve onu düzenlemeyi içeren bilişsel bir yetenek olarak görmektedir (Ogurlu, 2021). Diğer taraftan duygusal zekanın karma model kavramsallaştırmaları, zor durumların başarılı şekilde üstesinden gelmeyi sağlayan ve motivasyon, kişilik, mizaç ve sosyal becerileri birleştiren bilişsel olmayan yetkinlikler kümesini de içermektedir (Mattingly ve Kraiger, 2019). Bar-On (2010)'a göre duygusal zekâ birbiriyle ilişkili sosyal ve duygusal beceriler ve yetkinlikler dizisinden meydana gelen karma bir modeldir. Daha geniş anlamda, bireylerin kendilerini ne kadar iyi anladığını ve ifade ettiğini belirleyen, karşısındaki bireyleri anlayan ve onlar ile ilişki kuran ve günlük yaşantıda karşılaşılan talepler, zorluklar ve baskılarla da başa çıkmada birbirleriyle ilişkili bir duygusal ve sosyal yetkinlik ve becerilerdir.

Duygusal zekâ bireyin öfke, düşük öz-saygı ve kaygı gibi olumsuz duygularını kontrol altına alıp, bunların yerine güven, empati ve dostluk gibi olumlu duygular koyma yeteneğidir (Fteiha ve Awwad, 2020). Duygusal zekâ düzeyi yüksek çalışanlar, öncül ve tepki odaklı duygusal düzenlemeyi etkili bir şekilde kullanabilen ve başkalarıyla etkileşimlerini daha etkili bir şekilde yönetebilen kişilerdir (Wong ve Law, 2002). Bununla birlikte duygusal zekânın, işte başarıya ulaşma ve memnuniyet kişisel ilişkiler kurma (Salovey ve Grewal, 2005), iyi oluş, mutluluk (Bar-On, 2010), iş tatmini ve performansı olumlu yönde etkileme (Sy vd., 2006), etkili ekip çalışması (Farth vd., 2012), yaşam tatmini artırma (Law vd., 2008) ve iş stresini azaltma (Nikolaou ve Tsaousis, 2002; Karimi vd. 2014) gibi birçok olumlu yansımaları bulunmaktadır.

## 1.2. Algılanan İstihdam Edilebilirlik

İstihdam edilebilirlik, uyumlayıcı biliş, davranış ve duyguyu teşvik eden ve bireysel çalışmayı geliştiren psiko-sosyal bir yapıdır (Fugate vd., 2004). Algılanan istihdam edilebilirlik ise; yetenekler, hırs, kariyer özellikleri ve becerilere ilişkin algılarla ilişkili olan iç bileşen öğelerini ve işgücü piyasası, demografi gibi bireylerin kontrolü dışında olduğu düşünülen dış bileşen öğelerini içermektedir (Batistic ve Tymon, 2017).

Algılanan istihdam edilebilirlik, bireyin bir işi alması, sürdürmesi ve gerekirse yeni bir iş edinme kapasitesinin öznel algısını (Álvarez-González vd., 2017) ve bireyin iş hayatında kontrolü elinde bulundurma hissini (Ngo vd., 2015) ifade etmektedir. Bu kontrol duygusu ise iş talepleri kaynakları modelinde (JD-R model) vurgulanan “kaynaklar” kavramına benzemektedir (Ngo vd., 2015). İş kaynakları, işin psikolojik, fiziksel, örgütsel ya da sosyal yönlerini ifade etmektedir. Kaynaklar büyük ölçüde örgütsel düzeyde (ücret, kariyer fırsatları,



iş güvenliği gibi), bireyler arası düzeyde (süpervizör ve iş ar arkadaşı desteği, takım ruhu gibi), iş düzeyinde (rollerin netliği, karar alma sürecine katılım gibi) ve görev düzeyinde (performans geri bildirimi, kabiliyet, iş kimliği gibi) bulunabilmektedir (Bakker vd., 2003; Bakker vd., 2004). Bu kaynakların birleşimi, bireyin istihdam edilebilirlik algısına ilişkin uyumlu bir öz imaj meydana getirmektedir (Van Hooft vd., 2019).

İstihdam edilebilirlik, bir bireyin gelecekteki fırsatlarını anlama ve tam olarak karşılama yeteneklerinden, niteliklerinden ve uzmanlığından etkilenmenin yanında (Aziz ve Pangil, 2017), iş tatmini (Ngo vd., 2017), kariyer esnekliği ve yenilikçilik (Coetzee ve Engelbrecht, 2020), öz yeterlik (Forstenlecher vd., 2014), işgücü esnekliğini artırma (Nelissen vd., 2017) gibi birçok olumlu etkisi de bulunmaktadır.

### 1.3. Duygusal Zekâ ve Algılanan İstihdam Edilebilirlik İlişkisi

Duygusal zekâ, duyguları yararlı bilgi kaynakları görmektedir. Bu kaynaklar ise sosyal çevreyi anlamlandırmaya yardımcı olan duygu ve zekanın harmanlanmasından oluşmaktadır (Salovey ve Grewal, 2005). Duygusal zekâ kavramının savunucuları, duygusal zekanın bireyin fiziksel ve zihinsel sağlığının yanı sıra kariyer başarılarını da etkilediğini savunmaktadırlar (Wong ve Law, 2002). Duygusal zekâ teorisi, başkalarıyla iyi çalışan duygusal açıdan zeki bireylerin, grubun veya kuruluşun kolektif duygusal zekasını yükselttikleri için en değerli ve aranan çalışanlar olacağını öne sürer (Myers ve Tucker, 2005). Coetzee ve Harry (2014), kariyer kaygısı, kariyer kontrolü gibi kariyer uyum yeteneklerinin güçlendirilmesi için bireylerin duygusal zekalarını geliştirmelerinin ne denli önemli olduğunu vurgulamışlardır.

Yetenek bakış açısıyla bakıldığında duygusal zekâ bireysel bir farklılıktır ve bireyin erken çocukluk döneminden başlayıp yaşamı boyunca gelişmektedir. Bir yetenek olarak duygusal zeka, öğrenme etkinlikleri yoluyla geliştirilebilen ve iyileştirilebilen bir unsurdur (Pool, 2016). Pool ve Sewell (2007) nin "CareerEDGE" modeline göre duygusal zekanın istihdam edilebilirlik üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Modele göre; kariyer geliştirme öğrenimi, iş ve yaşam deneyimi, öğrenim gördükleri alan ile ilgili bilgi, beceri ve anlayış, genel beceriler ve duygusal zekâ yeterlilikleri istihdam edilebilirliğin temellerini oluşturmaktadır. Bu yeterliliklerin geliştirilmesi ve değerlendirilmesi için öğrencilere fırsatlar sunulması gerektiği öne sürülmektedir. Ayrıca bu yeterliliklerin istihdam edilebilirlik ile önemli bağları olan yüksek öz-yeterlik, özgüven ve öz saygının gelişmesine yol açtığı da vurgulanmaktadır. Aziz ve Pangil (2017), öğrencilerin duygusal zekâ düzeylerinin algılanan sosyal beceriler ve istihdam edilebilirlik arasındaki ilişkide anlamlı düzeyde etkilediğini belirtmişlerdir. Di Fabio ve Saklofske (2014) ise duygusal zekanın, bireylerin kariyerleri ile ilgili alacakları kararlar üzerinde olumlu bir rol oynadığını savunmaktadırlar.

Bireyin kendi duygu ve duygularının farkında olması, duygularını ifade edilmesi, duygularını yönetebilmesi ve problem çözmede duygularının kullanılması açısından yüksek duygusal zekaya sahip olması, geleceğe dair daha iyimser bir bakış açısına sahip olmasını sağlamaktadır (DiFabio vd., 2018). Dahası iyimser bireyler, işyerinde sayısız fırsatı algılayabilir (Fugate ve Kinicki, 2008) ve hedeflerine ulaşma yolunda herhangi bir olumsuzlukla karşılaşılardahihedefe doğru ilerlemeye devam etmektedirler (Kirves vd., 2013).Pitan ve Muller (2020) yaptıkları araştırma sonucunda, iyimser üniversite öğrencilerinin istihdam edilebilirlik algılarının daha yüksek olduğunu ve öğrenciler gelişmiş beşerî sermayelerinin ne kadar çok farkında olurlarsa kendilerini o kadar istihdam edilebilir olarak algılayacaklarını belirtmişlerdir.

Literatür taramasından hareketle duygusal zekanın, bir mezunun genel istihdam edilebilirliğine önemli katkılar sunması muhtemeldir. Yapılan çalışmalardan hareketle çalışmanın hipotezi aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

**H1:** Öğrencilerin duygusal zekâları ile istihdam edilebilirlik algıları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

## 2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

İstihdam edilebilirlik psikososyal bir yapıdan oluşmaktadır. Bu yapı ise bireyin istihdam edilebilirliğini ölçmede kullandığı beceri, nitelik, deneyim ve motivasyon gibi bireysel kaynaklardan ve işgücü piyasası ve kurumsal kariyer geliştirme koşulları gibi dış faktörlerden oluşmaktadır (Coetzee ve Engelbrecht, 2020). Yüksek öğrenim ise, iş piyasasına istihdam edilebilir mezunların sağlanmasında önemli bir role sahiptir (Jackson ve Wilton, 2017).Bu nedenle araştırma potansiyel iş arayanlar olarak üniversite öğrencileri üzerinde yapılmıştır. Tesadüfi örneklem yolu ile ve elektronik olarak üniversite öğrencilerinden anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Uygun olmayanlar ayıklandıktan sonra 248 anket formu araştırma kapsamında incelenmiştir. Araştırma kapsamında öğrencilerin demografik özellikleri belirtilecek olursa; öğrencilerin %58,5'i 17-20 yaş aralığında, %37,1'i 21-24 yaş aralığında, %3,6'sı 25-28 aralığında ve %0,8'i 29-31 yaş aralığında bulunmaktadır. Öğrencilerin %58,1'i kadın, %41,9'u erkeklerden oluşmaktadır.

Yapılan çalışmada öğrencilerin istihdam edilebilirlik algılarını (Aİ) ölçmek için; Ellis (2013) tarafından geliştirilen ve Erdem, Kılınç ve Demirci (2016) tarafından Türkçeleştirilen ölçek formu kullanılmıştır. Ölçek 9 maddeden ve üç alt faktörden (Diğer İşlerin Çekiciliği, Sosyal İlişkiler Ağı, Kendi Yeteneklerine Güven) oluşmaktadır ve cevaplar 5'li Likert şeklinde alınmaktadır. Duygusal zekâ ölçeği (DZ) kapsamında ise Petrides ve Furnham'ın (2000, 2001) geliştirdiği ve Deniz, Özer ve Işık'ın (2013) Türkçe versiyonunu kullandığı 30 maddelik kısa form kullanılmıştır. Dört alt faktörden (iyi oluş, öz kontrol, duygusallık, sosyallik) oluşan ölçek 5'li Likert şeklinde düzenlenmiştir. Araştırma kapsamında katılımcıların genel olarak duygusalzekâları ile algılanan istihdam

edilebilirlik algıları arasındaki ilişkileri belirlemek amaçlandığı için ölçekler tek boyut olarak ele alınmıştır.

### 3. BULGULAR

Geliştirilen ölçeğin geçerliliğini ve güvenilirliğini test etmek maksadıyla öncelikle Keşfedici Faktör Analizi (KFA) uygulanmış, müteakiben Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile yapısal geçerlilik ve son olarak iç tutarlılık analizleri yapılmıştır.

#### 3.1. Açımlayıcı Faktör Analizi (KFA)

Araştırma kapsamında; Aİ ölçeğinin KMO değerinin 0,780 olduğu ve maddelerin faktör yüklerinin 0,5'ten büyük olduğu görülmüştür. Aİ ölçek maddelerinin literatürde belirtildiği şekilde üç alt faktöre ayrıldığı ve toplam varyansın %70,30'unun açıklandığı tespit edilmiştir. DZ ölçeğinin ise KMO katsayısının 0,841 olduğu görülmüş, faktör yükleri 0,5'den küçük olan 11, 22, 23 ve 28'inci maddeler analiz dışına çıkarılmıştır. Yeniden yapılan analiz neticesinde literatürde belirtildiği şekilde dört alt boyuta ayrılan ölçek maddeleri ile toplam varyansın %53,59'unun açıklandığı belirlenmiştir. Bu kapsamda KFA sonuçlarının uygun olduğu söylenebilir (Sharma, 1996).

#### 3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğini belirlemek için en yüksek olasılık (maximumlikelihood) kestirim yöntemi kullanılarak DFA uygulanmıştır. Örneklemeye ait DFA sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları

Ölçek	Örneklem Sayısı (n)	Uyum İndeksleri						
		NFI	NNFI	GFI	CFI	RMSAE	CMIN/SD	p
Aİ	248	0,919	0,947	0,915	0,945	0,10	2,749	0,000
DZ		0,932	0,954	0,965	0,942	0,07	1,232	0,001

DFA sonuçlarını incelendiğinde ölçeğin yapısal geçerliliğin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu söylenebilir (Schermelleh vd., 2003).

#### 3.3. İç Tutarlılık Analizi

Araştırmada ele alınan ölçeklerin içsel tutarlılığını belirlemek için literatürde yaygın olarak kullanılan Cronbach Alfa testi yapılmıştır (Bülbül ve Demirer 2008). Yapılan analizler neticesinde ölçeklerin içsel tutarlılığın uygun olduğu görülmüştür. İç tutarlılık test sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2.İç Tutarlılık Analizi

Ölçekler	Cronbach Alfa ( $\alpha$ )
Algılanan İstihdam Edilebilirlik	0,795
Duygusal zekâ	0,714

### 3.4. Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi

Yapılan araştırmada katılımcıların DZ seviyelerinin AI'leri üzerinde yordayıcı etkisi olup olmadığını belirleyebilmek için faktör skorlarından elde edilen regresyon değerleri modelde bağımlı ve bağımsız değişken olarak tanımlanmıştır (Johnson ve Wichern, 2002: 511).Yukarıda belirtilen esaslar çerçevesinde yapılan regresyon analizi sonucu Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Regresyon Analizi Özeti

Hipotez	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R <sup>2</sup>	Std. $\beta$	Standart Hata	t	p	Hipotez Sonuç
H1	DZ	AI	0,025	0,158	0,073	2,50	0,013	KABUL

Tablo 3'teki sonuçlar incelendiğinde DZ'nin AI üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir yordayıcı etkisi olduğu görülmektedir. Ancak söz konusu etkinin ( $\beta=0,158$ ) düşük seviyede olduğu söylenebilir. Sonuç olarak, araştırma modeli kapsamında tanımlanan H1 hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.

## SONUÇ

Araştırmanın amacı duygusal zekâ ile istihdam edilebilirlik algısı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Yapılan analizler sonucunda duygusal zekâ ile istihdam edilebilirlik algısı arasında anlamlı ve doğrudan bir etki olduğu ortaya çıkmıştır. Literatürde yapılan çalışmalarda araştırmanın hipotezini desteklemektedir (Jameson vd., 2016; Singh vd., 2017; Kumar ve Sharma, 2019).Coetzee ve Beukes (2010)'e göre kendisinin ve diğerlerinin duygularını anlama ve yönetme konusunda daha yüksek başarı gösteren bireyin, istihdam edilebilirlikle ilgili beceri ve davranışları sergilemesinde daha fazla güven duygusuna sahip olduğunu vurgulamışlardır. Benzer şekilde Udayar vd. (2018) algılanan duygusal zekanın, kariyer uyum yeteneği aracılığıyla algılanan istihdam edilebilirlik üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Duygusal zekâsı yüksek olan üniversite öğrencilerinin, kariyerleri ile ilgili karar vermelerinde isteksizliğin, zorluğun ve karar verme süreciyle ilgili olumsuz inançların daha az yaşanacağını ifade etmişlerdir.

İstihdam edilebilirliğin hem eğitimde hem de işgücü piyasası politikasında yorumlanmasının odak noktasını bireysel girişim oluşturmaktadır. Bireysel girişim ise; başkalarıyla etkili bir şekilde çalışma, sorunları çözme, eleştirel düşünme, öz farkındalık ve kendi kendini yönetme gibi teknik olmayan becerilerin ve niteliklerin edinimini içermektedir (Jackson ve Wilton, 2017).Sosyal ilişkiler, istihdam edilebilirliği artıran kariyer yönetimi

kaynaklarına erişimi sağlayabilmektedir (Batistic ve Tymon, 2017). Duygusal zekâ, duyguları algılama, duygu ile ilgili hisleri özümseme, bu duyguların özelliklerini/bilgilerini anlama ve onları yönetme kapasitesi (Mayer vd., 1999) ve ortaya çıkabilecek duygusal problemleri çözme yeteneğiyle ilgilidir (Mayer vd., 2003). Daha yüksek duygusal zekâ seviyesi daha iyi sosyal ilişkilerle sonuçlanmaktaböylece bireylerin, yöneticileri ve meslektaşlarıyla daha uyumlu ilişkiler geliştirmesine yardımcı olabilmektedir (Pool, 2016). Bu geliştirilen ilişkiler ise mezunların, “sosyal sermayelerini” oluşturmalarına da yardımcı olmaktadır (Pool vd., 2019). Coleman (1988) sosyal sermayeyi, bireyler arasındaki ilişkilerin meydana getirdiği kaynak olarak ifade etmektedir. Sosyal sermaye teorisinin temel önermesi, ilişkiler ağının topluluk üyeleri için kritik bir kaynak haline gelmesidir ve bu kaynak hem bireyin hem de örgütün performansını olumlu etkilemektedir (Swanson vd., 2020).

Mezunların küresel iş dünyasına uyum sağlamaları için, etkili bir şekilde iletişim kurmaları ve iş birliği yapmalarına olanak tanıyan bilgi, beceri, yetenek ve kişisel niteliklerle donatılması gerekmektedir (Pool vd., 2019). Duygusal zekâ, işyerinde duyguların rolünü anlamanın bir yolu olarak hem içsel hem de kişilerarası iletişim becerilerini destekleyen teorik bir modeldir, çünkü kişinin duygularını tanımlaması, anlaması, düzenlemesi ve ifade etmesi doğası gereği iletişimsel eylemlerdir (Myers ve Tucker, 2005). Bu eylemler; içsel geri bildirimlere ve duygusal ipuçlarına açık olmayı, iş arkadaşlarına saygı duymayı, kendi hatalarını kabul etmeyi ve etik olmayan eylemlerle yüzleşmeyi, dürtüsel ve üzücü duyguları yönetmeyi ve kişisel güçlü ve zayıf yönlerin farkında olunmasını içermektedir (Singh vd., 2017). Duygusal olarak zeki olan mezunlar, öz farkındalık ve özyönetim becerilerini geliştirmiş olacak ve duygularını kendi kendini motive etmek ve hedefe ulaşmak için çalışmak için kullanacaklardır (Jameson vd., 2016). Ayrıca yapılan çalışmalarda yüksek duygusal zekaya sahip öğrencilerin, düşük duygusal zekaya sahip öğrencilere kıyasla hem akademik (Adeyemo, 2007; MacCann vd., 2020) hem de kariyer açısından (Pool ve Sewell, 2007) daha başarılı oldukları görülmüştür.

Sonuç olarak duygusal zekâ, kariyer geliştirme öğreniminde önemli bir role sahiptir. Örneğin, gelecekle ilgili sağlıklı kararlar verebilmek için öğrencilerin öz farkındalıklarını geliştirmeleri gerekmektedir. Başkalarının duygularını okumada iyi olan bir öğrenci veya mezun, mülakatlarda daha az stres ve endişe yaşamaktadır (Pool, 2016). Bu açıdan üniversitelerinde bünyelerinde bulunan öğrencileri desteklemeleri, duygusal zekalarını artırıcı etkinliklerin düzenlenmesi gibi politikalarını artırmaları ile öğrencilerin istihdam edilebilirlik algıları olumlu yönde etkilenebilecektir. Trullas vd. (2018) 359 öğrenci üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda öğrencilerin, öğrenim gördükleri üniversiteden aldıkları örgütsel desteğin, onların algılanabilir istihdam edilebilirliğini olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

**KAYNAKÇA**

- Adeyemo, D. A. (2007). Moderating influence of emotional intelligence on the link between academic self-efficacy and achievement of university student. *Psychology and Developing Societies*, 19(2), 199–213.
- Álvarez-González, P., López-Miguens, M. J., ve Caballero, G. (2017). Perceived employability in university students: Developing an integrated model. *Career Development International*, 22(3), 280–299. doi:10.1108/cdi-08-2016-0135
- Aziz, A. ve Pangil, F. (2017). Moderating effect of and emotional intelligence on the relationship between skills and employability. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3), 1-22.
- Baba, M.M. (2020). Navigating COVID-19 with emotional intelligence. *International Journal of Social Psychiatry*, 66(8), 810-820.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., ve Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341–356.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., ve Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resources Management*, 43(1), 83-104.
- Bar-On, R. (2010). Emotional intelligence: An integral part of positive psychology. *South African Journal of Psychology*, 40(1), 54-62.
- Batistic, S. ve Tymon, A. (2017). Networking behaviour, graduate employability: a social capital perspective. *Education + Training*, 59(4), 374-388.
- Bülbül, H. ve Demirer, Ö. (2008). Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri Servqual ve Serperf'in Karşılaştırmalı Analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 181-198.
- Coetzee, M. ve Beukes, C. J. (2010). Employability, emotional intelligence and career preparation supports satisfaction among adolescents in the school-to-work transition phase. *Journal of Psychology in Africa*, 20(3), 439–446. doi:10.1080/14330237.2010.10820396
- Coetzee, M. ve Harry, N. (2014). Emotional intelligence as a predictor of employees' career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 90–97.
- Coetzee, M. ve Engelbrecht, L. (2020). How employability attributes mediate the link between knowledge workers' career adaptation concerns and their self-perceived. *Psychological Reports*, 123(4), 1005-1026.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120. doi:10.1086/228943
- Deniz, M. E., Özer, E., ve Işık, E. (2013). Duygusal zekâ özelliği ölçeği-kısa formu: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 38(169), 407-419.
- Di Fabio, A. ve Saklofske, D. H. (2014). Comparing ability and self-report trait emotional intelligence, fluid intelligence, and personality traits in career decision. *Personality and Individual Differences*, 64, 174-178. doi:10.1016/j.paid.2014.02.024
- Di Fabio, A., Palazzeschi, L., Bucci, O., Guazzini, A., Burgassi, C., ve Pesce, E. (2018). Personality traits and positive resources of workers for sustainable development: Is emotional intelligence a

- mediatorforoptimismandhope?,*Sustainability*, 10(10), 3422, 1-14. doi:10.3390/su10103422
- Erdem, H., Kılınç, E. ve Demirci, D. (2016). Çalışanlarda iş yükü fazlalığının algılanan istihdam edilebilirlik üzerine etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (58), 722-784.
- Farh, C. I. C. C., Seo, M.-G., ve Tesluk, P. E. (2012). Emotional intelligence, teamwork effectiveness, and job performance: The moderating role of job context. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 890-900. doi:10.1037/a0027377
- Forrier, A., De Cuyper, N., ve Akkermans, J. (2018). The winner takes it all, the loser has to fall: Provoking the agency perspective in employability research. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 511-523. doi:10.1111/1748-8583.12206
- Forstenlechner, I., Selim, H., Baruch, Y., ve Madi, M. (2014). Career exploration and perceived employability within an emerging economy context. *Human Resource Management*, 53 (1), 45-66.
- Fteiha, M. ve Awwad, N. (2020). Emotional intelligence and its relationship with stress coping style. *Health Psychology Open*, 7(2), 1-9.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., ve Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psychosocial construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38. doi:10.1016/j.jvb.2003.10.005
- Fugate, M. ve Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503-527.
- Jackson, D. ve Wilton, N. (2017). Perceived employability among undergraduates and the importance of career self-management, work experience and individual characteristics. *Higher Education Research & Development*, 36(4), 747-762.
- Jameson, A., Carthy, A., McGuinness, C., ve McSweeney, F. (2016). Emotional intelligence and graduates-employers' perspectives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 228, 515-522.
- Johnson, R. A. ve Wichern, D. W. (2002). *Applied multivariate statistical analysis*. NJ: Prentice Hall.
- Karimi, L., Leggat, S. G., Donohue, L., Farrell, G., ve Couper, G. E. (2013). Emotional rescue: The role of emotional intelligence and emotional labour on well-being and job stress among community nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 70(1), 176-186.
- Kirves, K., Kinnunen, U., ve De Cuyper, N. (2013). Contract type, perceived mobility and optimism as antecedents of perceived employability. *Economic and Industrial Democracy*, 35(3), 435-453. doi:10.1177/0143831x13486702
- Law, K. S., Wong, C.-S., Huang, G.-H., ve Li, X. (2008). The effects of emotional intelligence on job performance and life

- satisfactionfortheresearchanddevelopmentscientists in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 25, 51-69. doi:10.1007/s10490-007-9062-3
- MacCann, C., Jiang, Y., Brown, L. E. R., Double, K. S., Bucich, M., veMinbashian, A. (2020). Emotionalintelligencepredictsacademicperformance: A meta-analysis. *PsychologicalBulletin*, 146(2), 150-186.
- Mayer, J. D. ve Salovey, P. (1993). Theintelligence of emotionalintelligence. *Intelligence*, 17, 433-442.
- Mayer, J. D. veSalovey, P. (1997). What is emotionalintelligence?. PeterSaloveyve DavidSluyter (Eds.).*Emotionaldevelopmentandemotionalintelligence: Educationalapplicationsiçinde* (ss. 3-31). New York: Basic Books.
- Mayer, J.D., Caruso, D.R. ve Salovey, P. (1999). Emotionalintelligencecemeetstraditionalstandardsfor an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R., veSitarenios, G. (2003). Measuringemotionalintelligencewiththe MSCEIT V 2.0. *Emotion*, 3, 97-105.
- Maynard, M. L. (2003). EmotionalIntelligenceandPerceivedEmployabilityforInternshipCurriculum. *PsychologicalReports*, 93, 791-792.
- Myers, L.L. ve Tucker, M.L. (2005). Increasingawareness of emotionalintelligence in a businesscurriculum, *Business CommunicationQuarterly*, 68(1), 44-51.
- Nelissen, J., Forrier, A., ve Verbruggen, M. (2017). Employeeevelopmentandvoluntaryturnover: Testingtheemployabilityparadox. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 152-168.
- Ngo, H., Liu, H., ve Cheung, F. (2017). Perceivedemployability of Hong Kong Employees: Itsantecedents, moderatorandoutcomes. *PersonnelReview*, 46 (1), 17-35.
- Nikolaou, I. veTsaousis, I. (2002). Emotionalintelligencein theworkplace: Exploringitseffects on occupationalstressandorganizationalcommitment. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 327-342. doi:10.1108/eb028956
- Ogurlu, U. (2021). A meta-analyticreview of emotionalintelligence in giftedindividuals: A multilevelanalysis. *PersonalityandIndividualDifferences*, 171, 1-11.
- Parmentier, M., Pirsoul, T., veNils, F. (2019). Examiningtheimpact of emotionalintelligence on careeradaptability: A two-wavecross-laggedstudy. *PersonalityandIndividualDifferences*. doi:10.1016/j.paid.2019.05.052
- Petrides, K. V. veFurnham, A. (2000). On thedimensionalstructure of emotionalintelligence. *PersonalityandIndividualDifferences*, 29, 313-320.
- Petrides, K. V. veFurnham, A. (2001). Traitemotionalintelligence: Psychometricinvestigationwithreferencetoestablishedtraittaxonomies. *EuropeanJournal of Personality*, 15(6), 425- 448.
- Pitan, O.S. ve Muller, C. (2020). Students' self-perceivedemployability (SPE)-main effectsandinteractions of genderandfieldstudy. *HigherEducation, SkillsandWorkBased Learning*, 10(2), 355-368.



- Pool, L.D. (2017). Developing graduate employability: The careerEDGE model and the importance of emotional intelligence. Michael Tomlinson ve Leonard Holmes (Eds.). *Graduate Employability in Context* içinde (ss. 317-338). London: Palgrave Macmillan.
- Pool, L.D. ve Sewell, P. (2007). The key to employability: Developing a practical model of graduate employability. *Education + Training*, 49(4), 277-289.
- Pool, L.D., Gurbutt, D., ve Houston, K. (2019). Developing employability, emotionally intelligent, and resilient graduate citizens of the future. Alice Diver (Ed.). *Employability via Higher Education: Sustainability as Scholarship* içinde (ss. 83-97). London: Springer.
- Salovey, P. ve Grewal, D. (2005). The science of emotional intelligence. *Current Directions in Psychological Science*, 14(6), 281-285.
- Salovey, P. ve Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Schermelleh, E. K, Moosbrugger, H ve Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Singh, R., Chawla, G., Agarwal, S., ve Desai, A. (2017). Employability and innovation: Development of a scale. *International Journal of Innovation Science*, 9(1), 20-37. doi:10.1108/ijis-10-2016-0041
- Swanson, E., Kim, S., Lee, S.-M., Yang, J.-J., ve Lee, Y.-K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88-96. doi:10.1016/j.jhtm.2019.11.004
- Sharma, S. (1996). *Applied multivariate techniques*. USA: John Wiley & Sons Inc.
- Sy, T., Tram, S., ve O'Hara, L.A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461-473.
- Trullas, I., Simo, P., Fusalba, O. R., Fito, A., ve Sallan, J. M. (2018). Student-perceived organizational support and perceived employability in the marketing of higher education. *Journal of Marketing for Higher Education*, 1-16. doi:10.1080/08841241.2018.1488334
- Udayar, S., Fiori, M., Thalmayer, A. G., ve Rossier, J. (2018). Investigating the link between trait emotional intelligence, career indecision, and self-perceived employability: The role of career adaptability. *Personality and Individual Differences*, 135, 7-12.
- Van Hootegeem, A., De Witte, H., De Cuyper, N., ve Elst, T. V. (2019). Job insecurity and the willingness to undertake training. *Journal of Career Development*, 46(4), 395-409. doi:10.1177/0894845318763893
- Wong, C. S. ve Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, 243-274.

## YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİNDEKİ BAŞARI FAKTÖRLERİNİN DEMATEL YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

Sinem KÜÇÜKYILMAZ<sup>1</sup>  
C. Gökçe ELKOVAN<sup>2</sup>  
Zeynep ÖZGÜNER<sup>3</sup>

### Özet

Yeni ürün geliştirme (YÜG) mevcut bir ürünün teknolojik ve inovatif katkılarla geliştirilerek pazara tekrar sunulması veya yeni bir ürünün pazara sunulmasını içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Pek çok firmanın teknoloji yoğun ar-ge çalışmaları ve hızla değişen teknolojik yeniliklerin önerilen yeni fikirler ile birleştirmeleri suretiyle yeni ürünler ortaya çıkarılmaktadır. Dolayısıyla maliyet, zaman, kalite ve müşteri ihtiyaçlarının karşılanması gibi ana değişkenler yanı sıra ürün geliştirme sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanması için gerekli olan üst yönetim desteği, YÜG hızı, teknoloji, bilgi yönetimi YÜG süreci gibi ara değişkenler de önem arz etmektedir. Bu bilgiler ışığında çalışmada süreci doğrudan ya da dolaylı etkileyen faktörlerin analizi yapılarak, etkileyen ve etkilenen faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda literatüre dayandırılarak oluşturulan başarı faktörlerinin ağırlıkları ve birbirleri ile olan ilişkisi Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yaklaşımlarından biri olan DEMATEL (The Decision Making Trial and Evaluation Laboratory) yöntemi ile belirlenmiştir. Çalışmanın bulgularına göre sekiz başarı faktöründen dört tanesinin etkileyen, dört tanesinin de etkilenen faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yeni Ürün Geliştirme, Çok Kriterli Karar Verme, DEMATEL

## EVALUATION OF SUCCESS FACTORS IN THE NEW PRODUCT DEVELOPMENT PROCESS WITH THE DEMATEL METHOD

### Abstract

New product development (NPD) is defined as a process that involves the re-launch of an existing product with technological and innovative contributions, or the introduction of a new product to the market. New products are created by combining technology-intensive R&D studies of many companies and rapidly changing technological innovations with proposed new ideas. Therefore, in addition to the main variables such as cost, time, quality and meeting customer needs, intermediate variables such as senior management support, NPD speed, technology, knowledge management, NPD process, which are necessary for the successful completion of the product development process, are also important. In the light of this information, it is aimed to determine the factors that affect and are affected by analyzing the factors that affect the process directly or indirectly. In this direction, the weights of success factors created based on the literature and their relationship with each other were determined by the DEMATEL (The Decision Making Trial and Evaluation Laboratory) method, which is one of the Multi-Criteria Decision Making (MCDM) approach. It has been concluded that there are also affected factors.

**Keywords:** New Product Development, Multi-Criteria Decision Making, DEMATEL

### GİRİŞ VE ÇALIŞMANIN AMACI

Günümüzde işletmeler için satışa sunulan yeni ürünlerin pazardan istenilen payı alması, pazarda tutunabilmesi bir mecburiyettir. Bu nedenle tüketicilerin satın alma tercih nedenlerinin, ürünü yeni ve farklı olarak algıladığı noktaların tespiti ve ürünün geliştirilmesi yoğun bir araştırma geliştirme sürecini gerekli

<sup>1</sup> Arş. Gör., Hasan Kalyoncu Üniversitesi, [sinem.kucukyilmaz@hku.edu.tr](mailto:sinem.kucukyilmaz@hku.edu.tr)

<sup>2</sup> Arş. Gör., Hasan Kalyoncu Üniversitesi, [cgokce.elkovan@hku.edu.tr](mailto:cgokce.elkovan@hku.edu.tr)

<sup>3</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, [zeynep.ozguner@hku.edu.tr](mailto:zeynep.ozguner@hku.edu.tr)

kılmaktadır. Ancak bu araştırma yoğun rekabet ortamında sınırlı kaynaklar, değişken ihtiyaçlar, belirsiz koşullar, teknolojiadaki değişimler, zaman kısıtı gibi birçok unsuru içerdiği için oldukça zordur. Bu nedenle son yıllarda işletmelerin yeni ürün geliştirme sürecine özellikle tüketicileri dâhil ederek birlikte yaratma düşüncesini ön plana çıkardığı görülmektedir. Çünkü yeni ürün geliştirme sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi, fikrin oluşturulmasından pazara sunulması aşamasına kadar tüm aşamalarda karşılaşılan risklerin, maliyetlerin ve zorlukların azaltılmasını sağlamaktadır.

Bu çalışmada ise yeni ürün geliştirme sürecine doğrudan veya dolaylı olarak etki eden başarı faktörlerinin analizi gerçekleştirilerek, süreci etkileyen ve süreçten etkilenen faktörlerin belirlenmesi, bu faktörler arasındaki ilişkilerin ortaya konması amaçlanmıştır. Bu amaç dâhilinde, literatürden elde edilen başarı faktörlerinin ağırlıkları ve faktörler arasındaki ilişkiler Çok Kriterli Karar Verme (ÇÇKV) yaklaşımlarından DEMATEL (The Decision Making Trial and Evaluation Laboratory) yöntemiyle saptanmaya çalışılmıştır. Çalışmada, üst yönetim desteği, pazar yönelimi, yeni ürün geliştirme süreci, yeni ürün geliştirme hızı, teknoloji, bilgi yönetimi, yeni ürün geliştirme takımı, yeni ürün geliştirme stratejisi, yeni ürün geliştirme sürecindeki başarı faktörleri olarak kullanılmıştır. Çalışmada elde edilen bulgulara göre bu sekiz başarı faktöründen pazar yönelimi, teknoloji, bilgi yönetim ve yeni ürün geliştirme stratejisi etkileyici faktörler olarak belirlenmiştir. Diğer taraftan yeni ürün geliştirme süreci, yeni ürün geliştirme hızı (YÜGH), yeni ürün geliştirme takımı ve üst yönetim desteği etkilenen faktörler olarak belirlenmiştir.

### 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yeni ürünlerin istihdam, ekonomik büyüme, teknolojik ilerleme ve yaşam standartlarını yükseltme gibi faydalarının yanı sıra şirket bazında değerlendirildiğinde ise işletmelerin kârlılık, büyüme ve performanslarını etkileyen bir unsur olduğu görülmektedir (Booz, Allen ve Hamilton, 1982). Artan rekabet koşullarında yeni ürün kavramının kilit bir rol üstelenmesine yol açmaktadır. İşletmeler açısından yeni ürünlerin ortaya çıkarılmasında etkili olan neden ve sonuçlarla birlikte yeni ürün geliştirme süreçlerinin incelenmesi, iş planlarının sürdürülebilir olmasını sağlamak için önemlidir.

Yeni ürün geliştirme sürecinde benimsenen sistem entegrasyonu anlayışı ile tüketicileri, tedarikçileri, çalışanları, yeni ürün geliştirme sürecine dâhil etmek, ürün kalitesinde istenen değerin daha kolay yaratılması, riskin azaltılması ve pazarda ürünün daha kolay yer edinip, benimsenmesine katkı sağlayabilmektedir (Business Wire, 2001).

Günümüzde yeni ürün geliştirme konusuna ilişkin çalışmalarda yer verilen başarı faktörleri değişmekle birlikte literatürde değinilen çalışmaların başında Gonzalez ve Palacios'ın (2002) araştırması olduğu görülmektedir. Araştırmada konu ile ilgili diğer çalışmalardan da faydalanılarak yeni ürün geliştirme başarısında kritik olarak gösterilen faktörler; üst yönetim desteği, Ar-Ge, pazarlama ve üretim yetkinliği ve koordinasyon, tedarikçilerin ve müşterilerin tasarım sürecine katılımı, ürün kalitesi, pazarın özellikleri, geliştirme süresi

olarak belirtilmiştir (Gonzalez ve Palacios 2002: 262-263). Cengiz ve Ayyıldız (2005: 134-135) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise literatürde yer verilen yeni ürün geliştirme sürecinde kritik başarı faktörleri birleştirilerek kapsamlı bir model oluşturulmuştur. Bu modelde üst yönetim desteği, pazar yönelimi, yeni ürün geliştirme süreci, yeni ürün geliştirme hızı, teknoloji, bilgi yönetimi, yeni ürün geliştirme takımı, yeni ürün geliştirme stratejisi yeni ürün geliştirmede kritik başarı faktörleri olarak tanımlanmaktadır.

Literatürde yer alan yeni ürün geliştirmede başarıyı ele alan çalışmalara bakıldığında çeşitli faktörlerin belirlendiği görülmektedir. Üst yönetim desteği (Altuğ, 2017; Cengiz vd., 2005), Yenileşim kültürü (Altuğ, 2017), Yetkili ürün şampiyonu (Altuğ, 2017), Yeterli kaynak (Altuğ, 2017), YÜG Stratejisi (Cengiz vd., 2005), YÜG Takımı (Cengiz vd., 2005), Süreç (Altuğ, 2017; Cengiz vd., 2005), AR-GE (Altuğ, 2017), Bilgi Yönetimi (Cengiz vd., 2005), Teknoloji (Cengiz vd., 2005), YÜG Hızı (Cengiz vd., 2005), Pazar yönelimi (Cengiz vd., 2005), Etkin iletişim (Nicholas vd., 2011), Bölümler arası takım çalışması (Nicholas vd., 2011) literatürde en sık rastlanan faktörler olarak belirlenmiştir.

Çalışmada yeni ürün geliştirme sürecinde etkili olan başarı faktörleri değerlendirilerek hangi faktörlerin istenilen sonuca ulaşmada daha etkili olduğunun tespitinin yanı sıra hangi faktörlerin göz ardı edilerek maliyet ve zaman tasarrufu yaratacağı hususlarındaliteratüre katkıda bulunmak hedeflenmektedir.

## 2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### 2.1. Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri (ÇKKVY)

Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemleri karar verme sorunlarının yapısına bağlı olarak; karar verme amacı, karar verilmesine etki eden kriterler ve değişkenlerine bağlı olarak tercih edilecek alternatiflerden oluşmaktadır (Aktaş vd.,2015:191).

Çalışmada uygulanan Çok Kriterli Karaar Verme yaklaşımlarından DEMATEL yöntemi genellikle pazarlama stratejileri, güvenlik problemleri, kontrol sistemleri, üst düzey yöneticilerin yetkinliklerinin artırılması gibi birçok konuda başarılı sonuçlar vermektedir (Lee vd., 2013: 6746). Bununla birlikte DEMATEL özellikle karar verme sürecinde değerli bilgilerin elde edilmesini sağlamaktadır (Wu, 2008: 834).

DEMATEL, kriterler ve model bağımlılıkları arasındaki karmaşık ilişkiyi analiz etmek için kullanılabilir (Yang ve Pang, 2018:2; Yang vd., 2008: 161) ve ilgili faktörleri neden ve sonuç grubuna ayırabilen bir diyagrama dayanmaktadır (Aghaee, M. ve Fazli, S.,2012:140). DEMATEL kullanmanın bir diğer amacı ise gereksiz bilgilerden kaçınmak ve açık bir biçimde ilişkileri belirtmektir (Li veTzeng, 2009: 9897).

Literatürdeki DEMATEL çalışmalarının özet tablosu aşağıdaki gibidir:

**Tablo 1. DEMATEL Çalışmalarının Özet Tablosu**

Uygulama Alanı	Yazar Adı ve Yılı	Çalışmada Kullanılan Faktörler
----------------	-------------------	--------------------------------

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Borsa İstanbul Metal Eşya, Makine İşletmeleri Finansal Performanslarının Değerlendirilmesi	Çanakçıoğlu, 2019	Satışların Maliyeti/Net Satışlar, Toplam Aktif/Özkaynaklar, Borç Ödeme Süresi, Ortalama Alacak Süresi, Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar/Toplam Pasif
Elektronik Eşya Sektöründe Yeşil Tedarik Zincirinde Karşılaşılan Engeller	Kaur, Sidhu, Awasthi, Chauhan, Goyal, 2018	Çevresel Etkilere İlişkin Farkındalık Eksikliği Eğitim ve Danışmanlık Kurumlarının Eksikliği, Mentörlük Eksikliği, Teknik Uzman Eksikliği, Çevresel Fırsatları Belirleyememe, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Eksikliği, Geri Dönüşüm Uygulanacak Ürünlerin Karmaşıklığı
Sanayi 4.0 Süreci Başarı Değerlendirmesi	Koçak ve Dişadin, 2018	Stratejik Vizyon, Örgütsel Yapı, Değer Zincirinde Yatay Entegrasyon, Dikey Entegrasyon, Enformasyon Sistem Ve Teknolojileri Alt Yapısı, Akıllı Fabrikalar, Büyük Veri Yönetimi, Nitelikli İşgücü Yapısı, Güvenlik
Otel İşletmesinde Fotoğrafçılık Hizmetleri İçin Dış Kaynak Kullanımı Seçimi	Karaoğlu, 2016.	Tecrübe, İmaj 3. Büyüklük 4. Hizmet 5. Kazanç 6. Maliyet 7. Teknoloji 8. Personel
Türkiye Şeker Fabrikaları Anonim Şirketi Performans Değerlendirmesi yapılmıştır	Karaatlı, Ömürbek, Işık ve Yılmaz, 2016.	Faillen İşlenen Pancar, Yakıt Tüketimi, İş Gücü, Şeker Üretimi, Makine Kapasitesi, Melas Miktarı, Satış Miktarı
İşletmelerin Teknolojik Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi	Sumrit ve Anuntavoranich, 2013	Stratejik Yönetim Yeteneği, Organizasyon Yeteneği, Kaynak Tahsis Etme Yeteneği, Risk Yönetimi Yeteneği, Öğrenme Yeteneği, Özümseme Kapasitesi, Bilgi Yönetim Yeteneği, Ağ Bağlantısı Yeteneği, Teknoloji Edinme Yeteneği, AR-GE, Proje Çapraz Fonksiyonel Takım Entegrasyon Yeteneği, Teknoloji Değişiklik Yönetimi Yeteneği, Ürün Yapısal Tasarım ve Mühendislik Kabiliyeti, Süreç Tasarımı ve Mühendislik Yeteneği, Üretim Yeteneği, Pazar Yeteneği.
Yeşil Tedarik Zincirinde Karbon Yönetiminin Etkililiği	Hsu, Kuo, Chen ve Hu, 2013.	Karbon Yönetimi, Karbon Politikası, Karbon Azaltma Hedefleri, Karbon Risk Değerlendirmesi, Karbon Yönetimi Eğitimi, Yaşam Döngüsü Maliyet Yönetimi, Karbon Emisyonlarının Azaltılmasına Yönelik Önlemler, Karbon Yönetim Girişimleri Katılımı, Karbon Bilgisi Yönetim Sistemleri, Tedarikçi İşbirliği, Karbon Muhasebesi Ve Envanteri, Karbon Doğrulama, Karbon Açıklaması Ve Raporu
Uluslararası Bir İşletmede Personel Seçimi	Aksakal, ve Dağdeviren, 2010.	Tecrübe, Yazılı ve Sözlü İletişim, Yabancı Dil, Bilgisayar Bilgisi, Takım Oyunculuğu, Stratejik Düşünme

DEMATEL metodu, faktör ağırlıklarının belirlenmesi konusunda etkili bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Yöntemin kullanımına, pazarlamadan üretime kadar birden çok kriterin alternatifler arasındaki tercihini etkilediği alanlarda sıklıkla rastlanmaktadır.

### 3. BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmada karar verebilmek için öncelikle kriterlerin belirlenmiş olması önemlidir. Başarı faktörlerinin belirlenmesinden sonra ikili karşılaştırma skalası kullanılarak puanlamalar 0-4 aralığında uzman grup tarafından yapılmıştır.

Tablo 2.İkili Karşılaştırma Skalası

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Sayısal Değer	Tanım
0	Etkisiz
1	Düşük Etki
2	Orta Derecede Etki
3	Yüksek Derecede Etki
4	Çok Yüksek Derecede Etki

Çalışmada belirlenen kriterler; Pazar Yönelimi (PY), Yeni Ürün Geliştirme Süreci (YÜGSü), Yeni Ürün Geliştirme Hızı (YÜGH), Teknoloji (T), Bilgi Yönetimi (BY), Yeni Ürün Geliştirme Takımı (YÜGT), Yeni Ürün Geliştirme Stratejisi (YÜGSst), Üst Yönetim Desteği (ÜYD) şeklinde çalışmanın içeriğinde ve tablolarda kısaltılmış olarak ifade edilmektedir. Uzman grup tarafından yapılan değerlendirmeleri içeren tablo aşağıda belirtilmiştir.

**Tablo 3. DEMATEL Değerlendirme Tablosu**

	PY	YÜGSü	YÜGH	T	BY	YÜGT	YÜGSst	ÜYD
PY	0	2	4	3	2	3	2	3
YÜGSü	1	0	2	1	2	3	1	4
YÜGH	2	1	0	4	2	3	2	3
T	1	4	4	0	2	3	3	4
BY	4	2	2	1	0	1	3	2
YÜGT	1	2	3	2	3	0	2	1
YÜGSst	3	2	3	3	2	1	0	1
ÜYD	3	2	3	2	1	1	1	0

Değerlendirmeler ışığında verilen puanların aritmetik ortalaması alınarak Direkt İlişki Matrisi oluşturulmuştur. Daha sonra DEMATEL yönteminin diğer aşamaları uygulanarak, Normalleştirilmiş Direkt İlişki Matrisi elde edilmiştir.

**Tablo 4. Normalleştirilmiş Direkt İlişki Matrisi**

	PY	YÜGSü	YÜGH	T	BY	YÜGT	YÜGSst	ÜYD
PY	0,00000	0,0952	0,190476	0,142857	0,095238	0,142857	0,095238	0,142857
YÜGSü	0,04762	0,0000	0,095238	0,047619	0,095238	0,142857	0,047619	0,190476
YÜGH	0,09524	0,0476	0,000000	0,190476	0,095238	0,142857	0,095238	0,142857
T	0,04762	0,1905	0,190476	0,000000	0,095238	0,142857	0,142857	0,190476
BY	0,19048	0,0952	0,095238	0,047619	0,000000	0,047619	0,142857	0,095238
YÜGT	0,04762	0,0952	0,142857	0,095238	0,142857	0,000000	0,095238	0,047619
YÜGSst	0,14286	0,0952	0,142857	0,142857	0,095238	0,047619	0,000000	0,047619
ÜYD	0,14286	0,0952	0,142857	0,095238	0,047619	0,047619	0,047619	0,000000

Normalleştirilmiş Direkt İlişki Matrisi doğrultusunda Toplam İlişki Matrisi ile Birlikte Etkileyen ve Etkilenen Faktör Grupları elde edilmiştir.

**Tablo 5. Toplam İlişki Matrisi (C)**

PY	YÜGSü	YÜGH	T	BY	YÜGT	YÜGSst	ÜYD
0,3448823	0,432903	0,640459	0,51162	0,413576	0,483942	0,41394	0,545674
0,3005595	0,247094	0,427509	0,319053	0,321165	0,378396	0,278327	0,464183
0,4018953	0,369604	0,438687	0,514108	0,384943	0,450194	0,388389	0,50786
0,4156491	0,53042	0,664144	0,404491	0,432487	0,502582	0,467443	0,610191
0,4523278	0,363919	0,473811	0,360285	0,262308	0,334654	0,38944	0,42495
0,3114415	0,346517	0,479935	0,373479	0,374246	0,267008	0,336603	0,362201

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

0,4132521	0,376334	0,523036	0,44713	0,357859	0,34826	0,274398	0,401957
0,3737986	0,335682	0,471311	0,366912	0,280823	0,310204	0,280903	0,30945
3,0138061	3,002473	4,118892	3,297076	2,827408	3,075241	2,829441	3,626466

Tablodaki değerlere göre toplam ilişki matrisindeki değerlerin eşik değerinin hesaplanması için yöntemi sıradaki aşamasının uygulanması ile (F) ilişki matrisinin son değerleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 6. Toplam İlişki Matrisi (F)**

	PY	YÜGSü	YÜGH	T	BY	YÜGT	YÜGSt	ÜYD
PY	0,3449	<b>0,4329</b>	0,6405	<b>0,51162</b>	<b>0,413576</b>	<b>0,483942</b>	<b>0,41394</b>	<b>0,545674</b>
YÜGSü	0,3006	0,24709	<b>0,4275</b>	0,319053	0,321165	0,378396	0,278327	0,464183
YÜGH	0,4012	0,3696	<b>0,4387</b>	<b>0,514108</b>	0,384943	0,45194	0,388389	0,50786
T	0,4156	<b>0,53042</b>	<b>0,6641</b>	0,404491	<b>0,432487</b>	<b>0,502582</b>	<b>0,467443</b>	<b>0,610191</b>
BY	<b>0,4523</b>	0,36392	<b>0,4738</b>	0,360285	0,262308	0,334654	0,38944	<b>0,42495</b>
YÜGSt	0,3114	0,34652	<b>0,4799</b>	0,373479	0,374246	0,267008	0,336603	0,362201
ÜYD	0,3738	0,33568	<b>0,4713</b>	0,366912	0,280823	0,310204	0,280903	0,30945

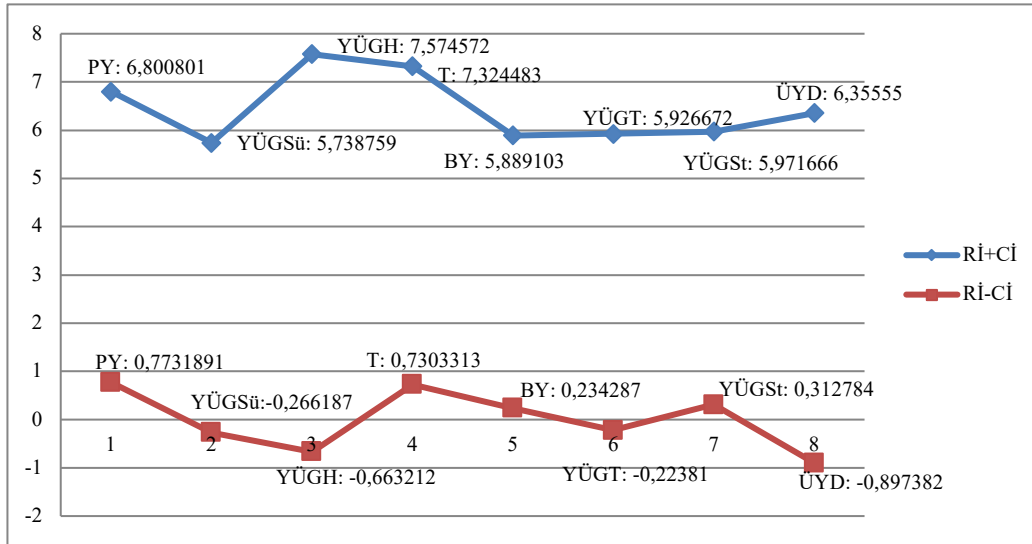
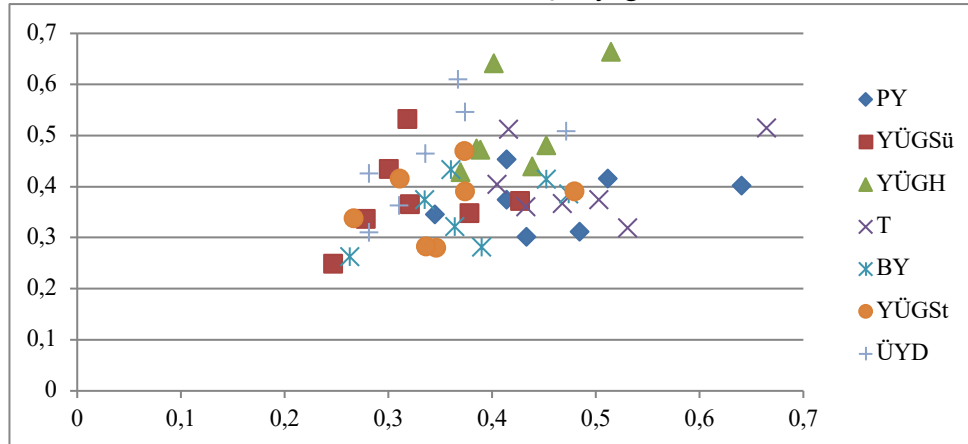
Toplam ilişki matrisi tablosundaki verilere göre, hesaplanan eşik değerinin (0,404457) altında kalan ifadelerin değerlendirilmeye alınmayacağı ve faktör gruplarının belirlenmesinde eşik değer üstündeki değerlerin dikkate alınması gerektiği yöntemin bir diğer özelliğidir.

**Tablo 7. Etkileyen ve Etkilenen Faktör Grupları**

	Ri	Ci	Ri+Ci	Ri-Ci
PY	3,786995	3,013806	6,800801	0,7731891
YÜGSü	2,736286	3,002473	5,738759	-0,266187
YÜGH	3,45568	4,118892	7,574572	-0,663212
T	4,027407	3,297076	7,324483	0,7303313
BY	3,061695	2,827408	5,889103	0,234287
YÜGT	2,851431	3,075241	5,926672	-0,22381
YÜGSt	3,142225	2,829441	5,971666	0,312784
ÜYD	2,729084	3,626466	6,35555	-0,897382

Tablodaki bulgulara göre, pazar yönelimi (PY) faktörü ana etkileyici, teknoloji (T) ikinci etkileyici, bilgi yönetimi (BY) üçüncü etkileyici ve yeni ürün geliştirme stratejisi (YÜGSt) dördüncü etkileyici olarak belirlenmiştir. Diğer taraftan yeni ürün geliştirme süreci (YÜGSü) birincil etkilenen, yeni ürün geliştirme hızı (YÜGH) ikincil etkilenen, yeni ürün geliştirme takımı (YÜGT) üçüncül ve üst yönetim desteği (ÜYD) dördüncül etkilenen faktör olarak bulunmuştur. Yeni ürün geliştirme sürecinde etkileyen ve etkilenen faktörler aynı zamanda neden sonuç ilişkisinin değerlendirilmesi noktasında karar vericiye yardımcı olması için önem arz etmektedir.

Tablo 8. Neden Sonuç Diyagramı



Neden sonuç diyagramına göre, yeni ürün geliştirmede pazar yönelimi, yeni ürün geliştirme süreci, yeni ürün geliştirme hızı, teknoloji, bilgi yönetimi, yeni ürün geliştirme takımı, yeni ürün geliştirme stratejisi ve üst yönetim desteği faktörlerinden belirli ölçülerde etkilendiği görülmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yeni ürün geliştirme süreci kapsamında öne çıkan başarı faktörlerinin değerlendirilmesi önemli bir konudur. Çünkü bu faktörler işletmelerin teknolojiyi üretme, teknolojiyi transfer etme kabiliyetlerinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Çalışmada ele alınan faktörlerin incelenen literatür kapsamında yaygın olarak kabul gören ve işletmelerin yeni ürün geliştirme süreçlerinde başvurdukları bir konsept olduğu söylenebilir. Çalışmanın bulguları çerçevesinde pazar yönelimi (PY), teknoloji (T), bilgi yönetimi (BY) ve yeni ürün geliştirme stratejisi (YÜGSt) etkileyici faktörler olarak belirlenmiştir. Diğer taraftan yeni ürün geliştirme süreci (YÜGSü), yeni ürün geliştirme hızı (YÜGH), yeni ürün geliştirme takımı (YÜGT) ve üst yönetim desteği (ÜYD) etkilenen faktörler olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla yeni ürün geliştirmede



başarı faktörlerinin sebep sonuç veya etkileyen/etkilenen faktör grupları halinde sıralandığı görülmüştür. Öyleyse işletmeler için büyük önem arz eden bu faktörlerden pazar yönelimli olmanın önemi, teknoloji odaklı düşünerek teknolojik gelişmelerin takibi ve uygulamasının sürece aktarılması, bilginin doğru yönetilmesi ve doğru aktarılması, ürün geliştirme stratejileri gibi faktörlerin etkileyen boyutlarını oluşturmakta olduğunda katkısı daha da önemsenmektedir. Aynı zamanda ürün geliştirme sürecinin etkinliği, pazara sunma hızı, takım etkinliği ve üst yönetim tarafından sağlanan desteğin etkilenen boyutlar olması çalışmanın faktör gruplarını belirlemiştir. Daha sonra yapılması planlanan çalışmaların kriterler artırılarak tekrarlanması veya faktörlerin alt faktörlere indirgenerek detaylandırılması sağlanabilir. Alternatiflerin değerlendirilmesi noktasında bütünleştirilmiş başka ÇKKVY'nden yararlanılarak entegre yöntem uygulaması gerçekleştirilebilir.

## KAYNAKÇA

- Aghae, M. ve Fazli, S.(2012). An improved MCDM method for maintenance approach selection: A case study of auto industry. *Management Science Letters*, 2(1), 137-146.
- Aksakal, E. ve Dağdeviren, M. (2010). ANP ve DEMATEL yöntemleri ile personel seçimi problemine bütünlük bir yaklaşım. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 25(4), 905-913.
- Aktaş, R., Doğanay, M. M., Gökmen, Y. Gazibey, Y. ve Türen, U. (2015). *Sayısal karar verme yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım.
- Altuğ, N. (2017). İşletmelerde yeni ürün geliştirme çalışmaları ve başarı faktörleri. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 20-28.
- Booz, Allen ve Hamilton (1982). *New Product Management for the 1980's*. Booz, Allen & Hamilton, Inc.: New York.
- Business Wire (2001), "New Study Identifies Customer Involvement as Primary Success Factor in New Product Development," Business/Technology Editors, *Business Wire*, New York, Mart 14.
- Cengiz, E. ve Ayyıldız, H. (2005). Critical success factors in new product development. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 405-419.
- Cengiz E., Ayyıldız, H. ve Kırkbir, F. (2005). Yeni ürün geliştirme sürecinin başarısında etkili olan faktörler. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24, 133-147.
- Çanakçıoğlu, M. (2019). DEMATEL ve MOORA bütünlük yaklaşımı ile BİST metal eşya, makine endeksi'ndeki işletmelerin finansal performanslarının değerlendirilmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2425-2441.

- Gonzalez, F. J. M. Ve T. M. B. Palacios(2002). Theeffect of newproductdevelopmenttechniques on newproductsuccess in spanishfirms. *Industrial Marketing Management*, 31, 261-271.
- Hsu, C.-W.,Kuo, T.-C., Shen, S.-H. ve Hu, A.-H. Using DEMATEL todevelop a carbonmanagement model of supplierselection in greensupplychainmanagement. *Journal of CleanerProduction*, 56, 164-172.
- Karaatlı, M.,Ömürbek, N., Işık, E. ve Yılmaz, E. (2016). Performans değerlemesinde DEMATEL ve bulanık TOPSIS uygulaması. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 16(1), 49-64.
- Karaoğlu, S. (2016). DEMATEL ve VIKOR yöntemleriyle dış kaynak seçimi: otel işletmesi örneği. *Akademik Bakış Dergisi*, 55, 9-24.
- Lee, H.-S.,Tzeng, G.-H., Yeih, W., Wang, Y.-J., veYang, S.-C. (2013). Revised DEMATEL: ResolvingtheInfeasibility of DEMATEL. *Applied Mathematical Modelling*, 37(10-11), 6746–6757. doi:10.1016/j.apm.2013.01.016
- Li, C.-W., veTzeng, G.-H. (2009). Identification of a thresholdvalueforthe DEMATEL methodusingthemaximummean de-entropyalgorithmtofindcriticalservicesprovidedby a semiconductorintellectualpropertymall. *ExpertSystemswith Applications*, 36(6), 9891–9898. doi:10.1016/j.eswa.2009.01.073
- Nicholas, J.,Ledwith, A., vePerks, H. (2011). New productdevelopmentbestpractice in SME andlargeorganisations: theoryvspractice. *EuropeanJournal of Innovation Management*, 14(2), 227–251. doi:10.1108/14601061111124902
- Sumrit, D. veAnuntavoranich, P. (2013). Using DEMATEL methodtoanalyzethecausalrelations on technologicalinnovationcapabilityevaluationfactors in thaitechnology-basedfirms. *International TransactionJournal of Engineering, Management, &AppliedSciences& Technologies*,4(2), 81-103.
- Wu, W.-W. (2008). Choosingknowledgemanagementstrategiesbyusing a combined ANP and DEMATEL approach. *ExpertSystemswith Applications*, 35(3), 828–835. doi:10.1016/j.eswa.2007.07.025
- Yang, W. vePang, Y. (2018). New multipleattributeddecisionmakingmethodbased on DEMATEL and TOPSIS formulti-valuedintervalneutrosophicsets. *Symmetry*, 10 (115). 1-16. DOI: 10.3390/sym10040115.

## TALEP TAHMİNİ VE STOK YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Elif BİLGİN<sup>1</sup>  
Yusuf ULUSOY<sup>2</sup>

### Özet

Stok yönetimi, işletmelerde hem maliyetleri hem de müşteri memnuniyetini etkileyen en önemli kararların başında gelmektedir. Ne miktarda ve ne sıklıkla sipariş verileceği üzerinde titizlikle çalışılması gereken bir sorudur. Stoklara ilişkin hesaplamalarda kullanılan en önemli verilerden biri ise gelecekteki talep miktarıdır. Talebin doğru tahmin edilmesi direkt olarak stok planlarının da başarısını belirleyecektir. Bu çalışmanın amacı uygun talep tahmin tekniğinin seçimi ve toplam stok maliyetlerini en düşük yapan stok kontrol yönteminin belirlenmesidir. Örnek olay çalışması için bir sporcu gıdaları firmasının yurt dışından getirerek Türkiye’de dağıtımını yaptığı bir ürün ele alınmıştır. Uygulamada öncelikle firmanın 2018-2020 dönemi aylık satış verileri kullanılarak farklı zaman serisi tahmin teknikleri denenmiş, hata ölçütleri en düşük olan tahmin tekniği seçilerek 2021 yılı talebi tahmin edilmiştir. Ardından sabit sipariş miktarlı ve sabit zaman aralıklı stok kontrol yöntemleri için toplam stok maliyetleri karşılaştırılarak işletme için en düşük maliyetli stok kontrol yöntemi belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Talep tahmini, zaman serileri, stok yönetimi, stok kontrol modelleri

## DEMAND FORECASTING AND INVENTORY MANAGEMENT: A CASE STUDY

### Abstract

Inventory management is one of the significant decisions affecting both costs and customer satisfaction of companies. The quantity and schedule of the order is a question that needs to be studied meticulously. One of the most important data used in inventory calculations is the quantity of future demand. Forecasting the demand correctly will directly determine the success of inventory plans. The aim of this study is to select the proper demand forecasting technique and to determine the inventory control method that minimizes the total inventory costs. The case study is conducted in a nutritional supplements company which imports the subjected product and distributes in Turkey. In the study, different time series methods for demand forecasting have been tested using the company's 2018-2020 monthly sales data. The demand for 2021 was forecasted by selecting the method with the minimum error criterion. Then, total inventory costs for fixed order quantity and fixed time period inventory management systems were compared. And the inventory management policy with the minimum total cost has been determined for the company.

**Keywords:** Demand forecasting, time series, inventory management, inventory control policies

### 1. GİRİŞ

Stok yönetimi, bir hammadde veya son ürünün ne miktarda ve ne zaman sipariş verileceği veya üretilceğinin belirlenmesidir (Top & Yılmaz, 2018, s. 280). Stok yönetimi kararları, gerek stok maliyetlerinin işletmelerde en büyük maliyet kalemlerinden biri olması, gerekse müşteri taleplerinin eksiksiz ve zamanında

<sup>1</sup> Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, [ebilgin@marmara.edu.tr](mailto:ebilgin@marmara.edu.tr), ORCID: 0000-0002-5823-3822

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Fenerbahçe Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, [yusuf.ulusoy@fbu.edu.tr](mailto:yusuf.ulusoy@fbu.edu.tr), ORCID:0000-0001-6442-8717

karşılanabilmesindeki etkileri nedeniyle işletme başarısında birincil önem arz eden kararların başında gelmektedir. İşletmeler; ölçek ekonomisi, belirsizlik ortamı ve tedarik süreleri nedeniyle stok bulundurmaktadır(Thonemann, 2015, s. 194). İşletmenin yüksek stok seviyesini tercih etmesi, stoklara bağlanan paranın maliyetini arttıracak, firmanın esnekliğini azaltacak, değer zincirinde israfa yol açacaktır. Buna karşın düşük stok seviyesi tercihi, sipariş/üretim sıklığının ve dolayısıyla sipariş verme/hazırlık işlemlerinin yükünün artmasına, talebin veya tedarik/üretim süresinin belirsiz olduğu işletmelerde müşteri taleplerinin karşılanmasında aksaklıklara sebep olabilecektir. Başarılı bir stok yönetimi, bu çelişkili tercihlerin dengelenmesini sağlamak durumundadır. Stoklar, hammadde-malzeme stokları, yarı mamul stokları ve son ürün stokları olmak üzere üç başlıkta gruplanmaktadır. İşletmeler, stok türlerine ve içinde bulundukları belirsizlik durumuna göre değişen stok kontrol modellerinden yararlanarak talep karşılama oranlarını yükseltirken toplam stok maliyetlerini azaltmayı hedeflemektedir. Stokların planlanmasında tedarik süresi, stok maliyetleri ve talep tahminleri veri olarak kullanılmaktadır.

“Tahmin, geleceği kestirim sanatı ve bilimidir”(Heizer & Render, 2006, s. 106). Gelecekte olacakları tahmin ederek bugünkü davranışlarımızı bu tahminlere göre şekillendiririz. Talep tahmini, işletmelerin geleceğe dair kararlarında yol göstericidir. Üretim, işgücüne kapasite planlamasında, pazarlama stratejilerinin belirlenmesinde, fiyat ve tutundurma politikalarında, nakit akışının planlanmasında, öngörücü maliyet hesaplamalarında, satınalma ve stokların planlanmasında talep tahminlerinden yararlanılmaktadır. Bu planlama kararlarının başarısı, talep tahminlerinin doğruluğuna bağlıdır. Ürünün talebi mevsimsellik, trend, ekonomik faktörler vb. pek çok etkene bağlı olarak değişmektedir(Bon & Leng, 2009). Ürünün, müşterinin ve pazarın özellikleri çok çeşitli olduğundan talep tahmininde kullanılan yöntemler de çeşitlenmektedir. Talep tahmininin, geleceğe dair bir öngörü olduğu, kesin veri olmadığı unutulmamalıdır. Bu ön kabulden yola çıkarak, beklenen talep düzeyi ile gerçekleşen talep ne kadar birbirine yakın ise, kullanılan tahmin yöntemi o ölçüde başarılı sayılmaktadır(Görçün, 2010).

Bu çalışmanın amacı, uygun talep tahmin tekniğinin seçimi ve toplam stok maliyetlerini en düşük yapan stok kontrol yönteminin belirlenmesidir. Çalışma kapsamında öncelikle talep tahmini ve stok yönetimine dair literatür incelenmiştir. Ardından uygulama aşamasında bir sporcu gıdaları firmasının yurt dışından getirerek Türkiye’de dağıtımını yaptığı bir ürün ele alınmıştır. Firma bu ürünü 2018 yılından itibaren tedarik etmektedir. Bu nedenle gerçekleşen satış verileri en eski 2018 yılından başlamaktadır. Uygulama iki kademe modelenmiştir. Birinci adımda, 2018-2020 dönemine ilişkin 36 aylık gerçekleşen satış değerleri kullanılarak farklı talep tahmin yöntemleri denenmiş, hata ölçütleri en düşük olan tahmin tekniği seçilerek 2021 yılı talebi tahmin edilmiştir. Uygulamanın ikinci aşamasında 2021 yılı talep tahminine dayalı stok modeli kurulmuştur. Stok modeli parametreleri için işletmeden alınan bilgiler, ürünün tedarik süresinin sabit ancak talebin değişken olduğunu göstermektedir. Bu nedenle stokastik stok modelleri olansabit sipariş miktarlı ve sabit zaman

aralıklı stok kontrol yöntemleri için toplam stok maliyetleri karşılaştırılarak işletme için en düşük maliyetli stok kontrol yöntemi belirlenmiştir.

## 2. TALEP TAHMİNİ

Talep tahmini, tüketicilerin gelecekte ne miktar mal ve hizmet talep edeceklerinin kestirilmesi işlevidir. Talep tahminleri tüm değer zinciri planlamasının temelini oluşturur. Hammadde, malzeme, yarı mamul ve son ürün stokları ile makine, insangücü ve yatırım ihtiyaçlarının saptanmasında temel veri, talep tahminleridir.

Talep tahmini çalışmaları dört aşamada gerçekleştirilir(Kobu, 2003): Birinci adımda ürünle ilgili bilgi toplanır. Geçmiş dönem verilerinin olup olmaması, pazarın yapısı, maliyet bilgilerinin toplandığı bu aşama, kullanılacak tahmin tekniklerinin seçimini ve tahminin doğruluğunu etkileyen temel adımdır. Bilgi toplanmasının ardından talep tahmininin kullanım amacına uygun tahmin periyodu belirlenir. Uzun dönemli talep tahminleri 5 yıl ve daha uzun süreyi kapsar ve işletmelerde yatırım, yeni ürün, kapasite vb. kararlarında yol gösterir. Orta dönemli talep tahminleri genelde 6 ay ile 1-2 yıllık süreyi kapsar ve üretim planları, maliyet tahmini ve stok yönetimi kararlarında başlangıç verisi olarak kullanılır. Kısa dönemli talep tahminleri ise günlük düzeyde, sevkiyat planlaması, iş yükü dengeleme gibi problemlerde yararlanır. Tahmin periyodu uzadıkça tahminin duyarlılığı azaldığı unutulmamalıdır(Akar, 2018). Üçüncü aşama tahmin yönteminin seçimidir. Tahmin periyodu, duyarlılığı, ürün bilgileri ve tahminlerin kullanım amaçları kullanılacak yöntemde etkili olmaktadır. Örneğin pazara yeni sunulan bir ürünün geçmiş dönem satış verileri olmadığından sezgisel yöntemlerden yararlanmak mecburiyken; dondurma, mayo, boza gibi mevsimlere göre talebi etkilenen ürünlerde mevsim etkisi zaman serileri ve sezgisel yöntemler birlikte kullanımı daha geçerli sonuçlar verecektir(Sel & Zengin, 2020)(Oruç & Çelik Eroğlu, 2017)(Fattah, Ezzine, & Aman, 2018). Son olarak yapılan tahminlerin geçerliliği kontrol edilmelidir. Kullanılan tahmin yöntemi ile tahmin edilen değer ile gerçekleşen değerler karşılaştırılmalı, sapmanın fazla olması durumunda farklı tahmin teknikleri denenmeli, bilgi toplama adımından itibaren aşamalar tekrar gözden geçirilmelidir.

İşletmeler talep tahminlerini kullanırken, tahminlerin yapısal özelliklerini dikkate almalıdır(Chopra & Meindl, 2017):

✓ Tahminler daima hatalıdır. Tahminler kesin bilgi olarak düşünülmemeli, planlama kararlarında sapma değerleri ile birlikte değerlendirilmelidir.

- ✓ Uzun vadeli tahminler kısa vadeli tahminlere göre daha fazla hata riski barındırmaktadır. Örneğin yarınki satışların tahminindeki hata riski, on yıl sonraki satışların tahmininden daha düşüktür.
  - ✓ İyi bir tahmin yalnızca tek bir noktadan ibaret değildir, bir geçerlilik aralığı olarak veya bir tahmin hatası dağılımı ile verilmelidir(Kerkkänen, Korpela, & Huiskonen, 2009).
  - ✓ Birbiri ile bağlantılı değişkenlerin grup tahminlerindeki hata payı, her birinin ayrı ayrı tahminindeki hata payından genellikle daha azdır(Chopra & Meindl, 2017).Örneğin bir süpermarketteki gıda ürünlerinin grup talebi, X marka gofretin talebine kıyasla daha az hata ile tahmin edilebilir.
  - ✓ Talep tahminindeki sapma miktarı, tedarik zincirinde son müşteriden uzaklaştıkça artmaktadır. Tedarik zincirinde kamçı etkisi (bullwhip effect), son müşterinin talebinin en önceki tedarikçiye ulaşana kadar zincirdeki her bir bileşende artan dalgalanmalar meydana gelmesidir(Liu & Wang, 2007). Örneğin bir ürünün imalatında kullanılan hammaddenin üreticisi firmanın talep tahminlerinin hata payının, ürünün perakende mağazasındaki talep tahmininin hata payından genellikle daha yüksek olmaktadır.
- Literatürde talep tahminini için kullanılması oldukça basit yöntemlerden son derece karmaşık ve maliyetli matematiksel modellere kadar çok çeşitli teknikler önerilmektedir. Talep tahmin yöntemlerini giriş düzeyinde üç ana başlıkta toplayabiliriz, yargısal yöntemler, zaman serileri ve nedensel modeller.

### 2.1. Yargısal (Nitel, Sübjektif)Yöntemler

Geçmişe dair yeterli verinin bulunmaması, sayısal tekniklerin kullanılması için yeterli zaman veya bütçenin olmaması, politik veya ekonomik değişimlerin yaşandığı ortamda geçmiş dönem verilerinin geleceğin tahmininde yetersiz kalması vb. nedenlerle, fikir ve tecrübeye dayalı talep tahmin tekniklerikullanılmaktadır. Sübjektiffaktörlerin tahmine katılmasını sağlayan yargısal tahmin tekniklerinin girdileri müşteriler, satış elemanları, yöneticiler,teknik elemanlar veya işletme dışından uzmanlar gibi çeşitlikaynaklardan elde edilebilmektedir(Özdemir & Özdemir, 2006).

*Yönetici görüşü*, uzmanların veya üst düzey yönetici görüşlerinin belirtilmesiyle yapılan tahminlerdir. Üretim, satınalma, finansman vb. bölümyöneticilerinin geçmiş döneme ilişkin deneyim ve bilgileri esas alınır.

*Delphi tekniğinde* tahmin edilmek istenen ürün hakkında uzman kişilere sorular yöneltilir.Grup dinamiklerinin tahmini yanlı hale getirmesini engellemek için önce bireysel çalışılarak uzman görüşleri tek tek toplanır Bu uzmanların yanıtları bir koordinatör tarafındanözetlenerek tahmin yapan kişilere geri gönderilir. Böylece, anketi yanıtlayan bir kişi diğerkişilerin de ürünhakkındaki fikirlerini

öğrenir ve gerekli görürse kendi cevabını değiştirebilir. Bu döngü grupta yer alan uzmanlar bir uzlaşya varana kadar tekrar eder.

**Kilit personel görüşünde**, doğrudan satış veya pazarlama gibi bölümlerde çalışan personelin görüşüne başvurulur. Öznellik ağır bastığından güvenilirliği oldukça düşük bir yöntemdir. Örneğin, satış kotası verilecek personel yanlış davranabilir. Tüm yargısal yöntemler barındırdıkları öznelliğin hataya açık olması sebebiyle, sayısal tahmin modelleriyle birlikte değerlendirildiğinde daha sağlıklı kararlar verilecektir.

**Anket yöntemi** ile ürün talebine dair hipotezlerin, tüketicilere uygulanan sistematik bir soru formu ile toplanan verilerin test edilerek, müşterilerin bir ürün veya hizmete ilişkin ilgileri belirlenir (Özüdoğru & Görener, 2015).

## 2.2. Zaman Serisi Modelleri

Zaman serileri analizi geçmişte olan bir değişim biçiminin gelecekte de benzer şekilde devam edeceği varsayımına dayanır (Şahin & Kocadağ, 2020). Zaman serisi modellerinde, geçmiş dönemlerdeki gerçekleşen satış verileri yardımıyla gelecekte beklenen talebe yönelik tahminler yapılır. Zaman serileri ile talep tahmininde en yaygın kullanılan modeller, durağan modeller, mevsimsellik ve trend analizidir. Zaman serisi ile talep tahmininde geçmiş dönemki satışların durağan, durağan olmayan veya mevsimsel veri türlerinden hangisine uyduğu tahmin yöntemi seçiminde etkilidir. Durağan veri, zaman serisini oluşturan gözlem değerlerinin zaman içinde bir yönde anlamlı bir hareketi yoktur. Durağan olmayan veri, zaman serisini oluşturan gözlem değerlerinin zaman içinde artan ya da azalan yönde anlamlı bir hareketi bulunmaktadır. Mevsimsel (dönemsel) veri, zaman serisini oluşturan gözlem değerlerinin zaman içinde belirli periyotlarla tekrarlanan bir düzen bulunmaktadır (Ulucan, 2004). Durağan veri setlerinde, aritmetik ortalama, hareketli ortalama, üstel düzeltme gibi basit yöntemler dahi yeterli olurken; durağan olmayan veya dönemsel verilerde mevsimsellik etkisi, trend analizi, nedensel modeller gibi daha karmaşık modeller gerekmektedir (Saruyer, 2018).

**Basit Hareketli Ortalama Yönteminde**, geçmiş belirli sayıda döneme ait talep miktarlarının aritmetik ortalamalarını gelecek dönem tahmini olarak kullanır. Hareketli ortalama yöntemi, uzak geçmişten çok, yakın geçmişteki gerçekleşen satış verilerinin gelecek dönem için talep tahminde kullanılmasını sağlar. Hareketli ortalama tahmin yönteminin en önemli dezavantajı mevsimsel verilere dayalı tahminlerde hatanın fazla olmasıdır (Yiğit, 2016).

**Ağırlıklı Hareketli Ortalama Yönteminde** basit hareketli ortalama yönteminde kullanılan dönemlerin ağırlıklar atanarak ortalamalarının alınması ile talebin

tahmini yapılır. Dönemlere verilecek ağırlıklar deneme yanılma ile bulunabilir. Daha yakın geçmişteki satış verilerinin geleceğin tahmininde daha etkili olmasını sağlayan bir tekniktir.

**Üstel Düzeltme Yöntemi (Exponential Smoothing Method)**, verilerde son dönemlerdeki değişim ve sıçramaların tahmin hesaplarına katılmasını sağlar. Bir tür ağırlıklı ortalama yöntemidir. Bu yöntemde talep tahmin değeri, önceki dönemingerçekleşen talep miktarı bir ' $\alpha$ ' sabiti ile vebu dönemeait talep tahmin değeri ' $1-\alpha$ ' ile düzleştirilerek ortalamaları hesaplanır.Yöntemde kullanılan  $\alpha$  sabiti sıfır ile bir arasında bir değer alabilir. Kullanılan  $\alpha$  değeri sıfıra yaklaştıkça birönceki dönemin ortalamadaki ağırlığı azalaraktahmin değerleri daha düzgün bir yapıya dönüşecektir. Tersine bir durumda  $\alpha$  sabiti bire yaklaştıkça tahmin değerleri dönemsel talep değişiminedaha duyarlı hale gelecektir. Böyle bir durumda talepteki dalgalanmalarhızlı bir şekilde tahmin değerlerini de dalgalandıracaktır.Üstel düzeltme yönteminde gelecek dönemin tahmini yapılırken önceki dönemin tahmin değeri de kullanılmaktadır. Bu, işlemin başında üstel düzeltme haricinde bir yöntemle tahmin değeri hesaplamayı gerektirir. Bu başlangıç tahmin değerinin elde edilmesinde literatürde serinin trend ve mevsimsellik bulundurmasına uygun olarak farklı teknikler kullanılmaktadır(Acar & Gardner Jr., 2012)(Burger, Dohnal, Kathrada, & Law, 2001)(Pereira Da Veiga, Pereira Da Veiga, Catapan, Tortato, & Vieira Da Silva, 2014).

**Mevsimsel Modeller**, bir zaman serisinde haftalık-aylık-mevsimlik düzenli olarak tekrarlayan bir dalgalanma kalıbı varsa, mevsimsel yapıda bir zaman serisi olduğu söylenebilir. Mevsimsel zaman serilerinde de üstel düzeltme yöntemine benzer şekilde önce bir başlangıç tahmini yapılır, daha sonra bu değer, tahmini yapılmak istenen dönemin denk gelen önceki 'mevsim etkisi' ile güncellenir. Literatürde bu mevsim etkisinin hesaplanması ve tahmin değerlerinin hesaplanmasına ilişkin farklı uygulamalar önerilmektedir(Gardner Jr., Diaz-Saiz, & Joaquin, 2002)(Petroopoulos, Makridakis, Assimakopoulos, & Nikolopoulos, 2014).

**Trend Modellerinde**, zaman serisi verisi içinde belli bir dönem boyunca artan ya da azalan bir yön gözlemleniyorsa seri durağan değildir ve bir trende(eğilime) sahiptir. Doğrusal trende sahip veriler için **doğrusal regresyon modelinde** zaman bağımsız değişken olarak alınarak zamanın alacağı değerler ile talep değerleri tahmin edilir. Doğrusal trend ile birlikte mevsim etkisi de içeren zaman serileri için **Holt-Winter Metod** geliştirilmiştir(Ulucan, 2004). Bu yöntemde mevsimsel modellerde olduğu gibi öncelikle ilk yıl için ortalama düzey ve bu ortalamadan mevsimlik (aylık/haftalık/dönemlik) sapmalar hesaplanır. Ardından zaman serisinin tahmin yapılacak dönem için beklenen düzeyi,



beklenen trendi ve mevsim etkisi ile tahmin değeri hesaplanır.

### 2.3. Nedensel Modeller

Nedensel modellerde, talebi etkileyen faktörler ve talep değerleri arasındaki ilişkinin analizi ile tahmin gerçekleştirilir. Nedensel modellerde sadece gelecekle ilgili tahmin yapılmakla kalınmaz, aynı zamanda talebi etkileyen faktörler inceleyerek, faktörler arasındaki ilişki ve etkilenme düzeyi de tespit edilir. Nedensel modeller, işletmelerde farklı alternatif uygulamaların talebi nasıl değiştireceğinin öngörülmesine imkân tanır. Nedensel yöntemler arasında en fazla kullanılan teknikler regresyon ve korelasyon analizleridir.

**Regresyon analizi**, bir veya birden fazla bağımsız değişkenin aldığı değerler karşısında bağımlı değişken olarak talebin alacağı değerin hesaplanmasıyla tahmin gerçekleştirilir(Sönmez & Zengin, 2019)(Turanlı & Güneren, 2003). Örneğin bağımlı değişken olarak talep, ürünün fiyatının, reklam harcamalarının ve ekonominin bağımsız değişken olduğu bir fonksiyon ile tahmin edilebilir.

**Korelasyon analizi**, incelenen bağımsız değişkenin bağımlı değişken olan talebi etkileme gücünün incelenmesidir. Korelasyon katsayısı 0 ile 1 arasında değer alabilir, 0 aralarında bir ilişki olmadığını, 1 ise güçlü bir ilişki olduğunu gösterir. Örneğin, bağımlı değişken talep ile reklam harcamaları arasındaki korelasyon hesaplandığında, korelasyon katsayısı 0'a yakın bir değer çıkması bu değişkenin talebi etkileme gücünün az olduğunun gösterecek ve tutundurma planlaması buna göre güncellenebilecektir.

### 2.4. Tahmin Hatası

Tahmin hatası, tahmin edilen değer ile gerçekleşen değer arasındaki faktör. Bu fark, tahminin performansı olarak da adlandırılmaktadır ve ne kadar düşükse tahmin yönteminin o kadar başarılı olduğu anlamına gelir. Yaygın olarak kullanılan hata düzeyi hesaplama yöntemleri Ortalama Mutlak Hata (Mean Absolute Error), Hata Karelerinin Ortalaması(Mean Squares of Error) ve Ortalama Mutlak Hata Yüzdesi(Mean Absolute Percentages of Error) yöntemleridir. Tahmin yönteminin ortalama hata düzeyini bulmak için öncelikle, geçmiş dönem verileri ile tahmin yapılır. Yapılan bu geçmiş dönemlerin tahminleri ile gerçekleşen değerler karşılaştırılarak farkları hesaplanır. Tüm dönemler için hataların ortalamaları o tahmin yönteminin hata düzeyini verecektir. Geçmiş tahmin ederken en az hata yapan yöntem, geleceğin tahmininde kullanılır.

## 3. STOK YÖNETİMİ

Stok, işletmelerin talebi karşılamak için belirli bir dönemde ellerinde bulunan hammadde, malzeme, yarı mamul, son ürün vb. tüm fiziki malları ifade

etmektedir. İşletmeler talep miktarında, tedarik süresinde, fiyatlarda veya maliyetlerdeki belirsizlikler, tedarik süreleri, ölçek ekonomisi, talep dalgalanmalarında işgücü dengesinin korunması, üretim veya tedarikte oluşabilecek aksamalar vb. nedenlerle stok bulundururlar. Stokların bu faydalarına karşın, stok kaleminin kendi maliyeti, stok bulundurma maliyetleri, sipariş verme ve teslim sürecine ilişkin maliyetler ve stoksuz kalma maliyetleri olarak sıralanabilecek maliyetleri söz konusudur (Küçük, 2009). İşletmenin yüksek stok seviyesi ile çalışması, stok bulundurma maliyetlerini arttıracak, firmanın esnekliğini azaltacak, değer zincirinde israfa yol açacaktır. Buna karşın düşük stok seviyesi tercihi, sipariş/üretim sıklığının ve dolayısıyla sipariş verme/hazırlık işlemlerinin yükünün artmasına, talebin veya tedarik/üretim süresinin belirsiz olduğu işletmelerde müşteri taleplerinin karşılanmasında aksaklıklara sebep olabilecektir. Başarılı bir stok yönetimi, bu çelişkili tercihlerin dengelenmesini sağlamak durumundadır. Stok yönetim kararlarında temel olarak iki soruya yanıt aranır: “Ne miktarda?” Ne zaman?”. Hammadde malzeme stokları için bu, siparişlerin planlanması, ürün stokları için ise üretimin planlanması anlamına gelir. Bu soruların yanıtlanmasında belirlilik ve belirsizlik durumlarına uygun stok kontrol yöntemleri kullanılmaktadır.

### 3.1. Belirlilik Durumunda Stok Kontrol Modelleri

Stok modellerinde amaç, yıllık toplam stok maliyetini minimum yapan karar değişkenlerinin (ne miktarda, ne zaman) değerlerinin belirlenmesidir. Stokların planlanmasında kullanılan parametrelerin bilindiği tam belirlilik (deterministik) durumunda en yaygın kullanılan modeller, basit ekonomik sipariş miktarı, kademeli teslim (üretim) ve miktar iskontosu modelleridir.

**Basit Ekonomik Sipariş Modeli:** Ekonomik sipariş miktarı modeli temel bazı varsayımları içerir (Top & Yılmaz, 2018): Tek bir ürün için geçerlidir. Talep kesin olarak bilinmektedir. Tüketim hızı sabittir. Tedarik süresi kesin olarak bilinmektedir. Ürünün fiyatı sabittir. Sipariş edilen malların stoğa yansımaları bir seferde olmaktadır. Malların siparişi eşit aralılarla verilir. Stoksuz kalma söz konusu değildir.

Ekonomik Sipariş Miktarı (ESM) modelinde,

X: sipariş miktarı

g: stoğa bağlanın paranın yüzde değeri,

c: stokta tutulan malın birim fiyatı

S: sipariş verme maliyeti

D: yıllık talep

olmak üzere,

Elde Tutma Maliyetleri (ETM) =  $g \cdot c \cdot X / 2$

Elde Etme Maliyetleri (EEM) =  $S \cdot D / X$

Toplam Stok Maliyeti (TSM) =  $g \cdot c \cdot X / 2 + S \cdot D / X$

olarak ifade edilir.

Ekonomik Sipariş Miktarı (X), TSM eğrisinin minimum olduğu noktadaki sipariş miktarı olduğundan, yukarıdaki denklemin X'e göre alınan türevini sıfır yapan değer ESM olacaktır.

$$X_{ESM} = \sqrt{\frac{2 \cdot D \cdot S}{c \cdot g}}$$

**Kademeli Teslim (Üretim) Modeli:** Sipariş verilen hammadde, malzemenin kademeli olarak stoklara yansması durumunda sipariş miktarının ve parti tipi üretim yapan işletmelerde üretim hızı tüketim hızından fazla olduğunda üretim parti miktarının hesaplanmasında kademeli teslim (sabit oranlı sipariş) modelinden yararlanılır(Öztürk, 2009). Optimum üretim parti miktarı, ESM modelinde olduğu gibi, toplam stok maliyet eğrisini minimum yapan üretim miktarıdır.

p: üretim hızı

d: tüketim hızı

Z: hazırlık maliyetleri

X: parti üretim miktarı

olmak üzere;

Elde Tutma Maliyetleri (ETM) =  $g \cdot c \cdot (X/2) \cdot [(p-d)/p]$

Elde Etme Maliyetleri (EEM) =  $Z \cdot (D/X)$

Toplam Stok Maliyeti (TSM) =  $g \cdot c \cdot (X/2) \cdot [(p-d)/p] + Z \cdot (D/X)$

olarak ifade edilir.

Optimum parti üretim miktarı, TSM eğrisinin X'e göre alınan türevi sıfır eşitlenerek bulunur:

$$X_{PÜM} = \sqrt{\frac{2 \cdot D \cdot Z \cdot p}{c \cdot g \cdot (p - d)}}$$

Yukarıdaki denklemler malzeme siparişlerinin sabit miktarlı tesliminde de uygulanabilir. Bu durumda dönem başına sipariş edilen mal miktarının (p) gibi sabit bir miktarla kademeli teslim edilmesi söz konusudur.

Kademeli teslim/üretim modelinde, siparişler ulaştığında veya üretim gerçekleştiğinde mallar kullanıldığından, depodaki mal seviyesi X seviyesine çıkamaz. Herhangi bir andaki en büyük stok düzeyinin hesaplanması, depo alan kısıtlı modeller için önemlidir. Buna göre en büyük stok seviyesi ( $I_{max}$ ),

$$I_{max} = X \cdot \frac{p - d}{p}$$

olarak hesaplanır.

**Miktar İskontosu Modeli:** Ekonomik sipariş miktarı modelindeki ürünün fiyatının sabit olması varsayımı her zaman geçerli değildir. Ürünün satın alınan miktarı arttığında, fiyatında indirim yapılabilir. Bu durumda satın alma maliyetini düşürmek için yüksek miktarda sipariş vermek tercih edilebilir. Ancak bu, stok tutma maliyetlerini arttıracaktır. Düşük sipariş miktarı ise satın alma ve sipariş verme maliyetlerini yükseltecektir. Optimum sipariş miktarı; elde tutma, elde etme ve satın alma maliyetleri toplamını en az yapan miktardır. Miktar iskontosu ile optimum sipariş miktarının hesaplanmasına yönelik literatürde dinamik programlama, simülasyon ve deneme yanılma tekniği gibi modeller kullanılmıştır(Benton & Park, 1996)(Shin & Benton, 2007)(Mendoza & Ventura, 2008).

### 3.2. Belirsizlik Durumunda Stok Kontrol Modelleri

Deterministik stok modelleri, hesaplama kolaylığı açısından tercih edilse de, gerçekte toplam stok maliyetini oluşturan parametrelerin birçoğu, deterministik modellerin varsayımının aksine, değişkendir. Stok kontrol süreçlerini ilgilendiren belirsizlikler iki grupta toplanabilir: ‘çevresel belirsizlik’ ve ‘işletme içi belirsizlik’ (Ho, 1989). Çevresel (tedarik süresi, talep miktarı, maliyetler vb.) ve işletme içi (üretim hızı, maliyetler, fire oranları vb.) belirsizlik durumları için literatürde farklı stokastik modeller önerilmiştir (Sezen, 2004) (Chang, Yao, & Ouyang, 2006) (Şahin, 2010), (Behret, 2011), (Ziukov, 2015) (Ceylan & Bulkan, 2017), (Dinçer, Karakaş, & Ekin, 2018) (Patriarca, Di Gravio, Costantino, & Tronci, 2020). İşletmeler bu belirsizliğin olumsuz etkilerini en aza indirebilmek için emniyet stoğu bulundururlar. Emniyet stoğunun yüksek olması talep karşılama oranını arttıracak fakat elde tutma maliyetleri de buna bağlı olarak artacaktır. Ters durumda elde tutma maliyetleri azalırken talep karşılama oranı da düşecek ve stoksuzluk maliyetleri yükselecektir. Belirsizlik durumunda en uygun emniyet stoğu seviyesine karar vermek ve stok kontrolü için yaygın olarak kullanılan modeller sabit sipariş miktarlı ve sabit zaman aralıklı stok kontrol modelleridir.

**Sabit Sipariş Miktarlı Stok Kontrol Sisteminde**, her sipariş zamanında, önceden belirlenmiş sabit bir miktar (ESM) sipariş verilir. Ancak talep değişken olduğundan, siparişler arasında geçensüre ürün tüketim hızına göre değişir. Stok miktarı yeniden sipariş verme noktası (YSN) olarak adlandırılan seviyeye indiğinde sipariş verilir. Yeniden sipariş verme noktası, tedarik süresi boyunca beklenen talep ve belirsizlik nedeniyle bulundurulacak emniyet stoğu miktarının toplamı olacaktır. Tedarik süresi, talepteki değişkenlik ve istenen talep karşılama oranı ne kadar fazlaysa; bulundurulması gereken emniyet stoğu da o kadar fazla olacaktır.

Sabit sipariş miktarlı sistemde, stok seviyesinin yeniden sipariş verme noktasına indiğinin gecikmeksizin tespit edilebilmesi için stok kayıtlarının doğru ve sürekli takibi gereklidir. Sipariş verme zamanlarının takibinin zorluğuna ve yıl içi sipariş sıklığının artması riskine karşın, stoksuzluk maliyetinin yüksek olduğu ürünler için işletmelerde tercih edilir.

m: tedarik süresince beklenen ortalama talep,

s: emniyet stoğu,

d: günlük talep

L: tedarik süresi,

$\sigma_L$ : talebin tedarik süresindeki sapması,

z: istenen talep karşılama oranı için normal dağılım değeri

olmak üzere;

$$m = L \cdot d$$

$$s = z \cdot \sigma_L$$

ve

$$Y_{SN} = m + s$$

olarak hesaplanır.

**Sabit Zaman Aralıklı Stok Kontrol Sisteminde**, siparişler arası geçen süre sabittir. Talep değişken olduğundan, sipariş verme dönemlerinde depodaki stok miktarları farklı olacak ve sipariş verilecek miktar da her seferinde değişecektir. Sipariş verilecek miktar, eldeki stok miktarı ile önceden hesaplanan bir üst limit değeri ( $\bar{U}$ ) arasındaki fark kadar olacaktır. Bu üst limit değeri, siparişler arası süre boyunca ve tedarik süresi boyunca beklenen talep ile bu süredeki belirsizlik nedeniyle bulundurulacak emniyet stoğunu karşılayacak bir miktar olmalıdır.

Sabit zaman aralıklı modelde stok seviyesini sık kontrol etmeye gerek kalmamakta, önceden belirlenen zamanlarda siparişler verilmektedir. Bu yöntem stok takibini kolaylaştırmasının yanında aynı tedarikçi den farklı ürünlerin alınması halinde sipariş verme ve nakliye maliyetlerinden tasarruf imkânı da sağlamaktadır. Ancak siparişler, stok seviyesine değil sabit zamana bağlı olarak verildiğinden, stoksuz kalma olasılığı sadece tedarik süresi değil gelecek iki sipariş arası süreyi de kapsayacağından emniyet stoğu miktarı artacaktır. Bu nedenle talep değişkenliğinin az veya stoksuzluk maliyetinin düşük olduğu ürünler için tercih edilmektedir.

t: iki sipariş arası süre,

$m'$  : (t+L) süresince beklenen ortalama talep,

$s'$  : (t+L) süresi için emniyet stoğu,

$\sigma_{t+L}$ : talebin (t+L) süresindeki standart sapması

olmak üzere;

$$m' = (t+L) \cdot d$$

$$s' = z \cdot \sigma_{t+L}$$

ve

$$\bar{U} = m' + s'$$

olarak hesaplanır.

#### 4. UYGULAMA

Uygulama bir sporcu gıdaları firmasında gerçekleştirilmiştir. Firma yurt dışından ürün getirerek Türkiye’de dağıtımını yapmaktadır. Bu çalışma kapsamında firmanın 2018 yılından itibaren Türkiye pazarına sunduğu bir ürünün 2021 yılı talebi tahmin edilerek en düşük maliyetli sipariş politikasının belirlenmesi amaçlanmıştır. Model için ihtiyaç duyulan veriler, ikincil ve birincil veriler olarak firma içi kaynakların kullanımı ve yüz yüze görüşme ile toplanmıştır.

Uygulama ‘talep tahmini’ ve ‘stok kontrol’ olmak üzere iki aşamada modellenmiştir.

##### 4.1. Talep Tahmini Aşaması

Uygulamada birinci adım 2021 yılının talebini tahmin etmektir.

Bu amaçla öncelikle firmanın 2018-2020 dönemi, 36 aylık satış verileri (Tablo1) kullanılarak farklı zaman serisi tahmin teknikleri denenmiş ve hata ölçütleri (Ortalama Mutlak Hata-OMH, Hata Karelerinin Ortalaması-HKO ve Ortalama Mutlak Hata Yüzdesi-OMYH) karşılaştırılmıştır (Tablo2).

Ardından hata düzeyi en düşük tahmin yöntemi ile 2021 yılı talep tahmini yapılmıştır (Tablo3).

Hesaplamalarda MS Excel programından yararlanılmıştır.

**Tablo 14.** 2018-2020 Satış Verileri

Dönem	Satışlar	Dönem	Satışlar	Dönem	Satışlar
Ocak 18	312	Ocak 19	336	Ocak 20	310
Şubat 18	290	Şubat 19	295	Şubat 20	306
Mart 18	296	Mart 19	303	Mart 20	340
Nisan 18	424	Nisan 19	412	Nisan 20	446
Mayıs 18	448	Mayıs 19	512	Mayıs 20	548
Haziran 18	475	Haziran 19	526	Haziran 20	565
Temmuz 18	505	Temmuz 19	546	Temmuz 20	602
Ağustos 18	484	Ağustos 19	505	Ağustos 20	478
Eylül 18	425	Eylül 19	409	Eylül 20	399
Ekim 18	386	Ekim 19	356	Ekim 20	370
Kasım 18	343	Kasım 19	298	Kasım 20	303
Aralık 18	320	Aralık 19	345	Aralık 20	312

### Hareketli Ortalama Yöntemi

$T_t$  : t. dönem talep tahmini

$G_t$  : t. dönem gerçekleşen satış miktarı

n: dönem sayısı olmak üzere,

$$T_t = \frac{G_{t-1} + G_{t-2} + \dots + G_{t-n}}{n}$$

2'li, 3'lü, 4'lü, 6'lı HO'lar denenmiş, hata değerleri dönem sayısı büyüdükçe arttığı görüldüğünden 6'lı HO'dan ileriye denenmemiştir.

### Ağırlıklı Hareketli Ortalama Yöntemi

$w_{t-n}$ : n dönem önceki ağırlığı olmak üzere,

$$T_t = w_{t-1} \cdot G_{t-1} + w_{t-2} \cdot G_{t-2} + \dots + w_{t-n} \cdot G_{t-n} \quad \text{ve} \quad \sum_{i=1}^n w_{t-i} = 1$$

Uygulamada 2'li, 3'lü, 4'lü, 6'lı AHO'lar denenmiştir. Hata ölçütlerini en az yapan  $w_{t-n}$  değerlerini hesaplamak için Excel'in Çözücü(Solver) aracı kullanılmıştır. Buna göre,

2'li AHO için  $w_{t-2} = 0,005$ ;  $w_{t-1} = 0,995$ ;

3'lü AHO için  $w_{t-3} = 0,001$ ;  $w_{t-2} = 0,005$ ;  $w_{t-1} = 0,99$ ;

4'lü AHO için  $w_{t-4} = 0,001$ ;  $w_{t-3} = 0,001$ ;  $w_{t-2} = 0,001$ ;  $w_{t-1} = 0,99$ ;

6'lı AHO için  $w_{t-6} = 0,03$ ;  $w_{t-5} = 0,001$ ;  $w_{t-4} = 0,001$ ;  $w_{t-3} = 0,001$ ;  $w_{t-2} = 0,001$ ;  $w_{t-1} = 0,95$  alınmıştır.

### Üstel Düzeltme Yöntemi

a: üstel düzeltme katsayısını göstermek üzere, (0 ile 1 arası değerler alır)

$$T_t = a \cdot G_{t-1} + (1 - a) \cdot T_{t-1}$$

Uygulamada hata ölçütlerini en az yapan a sabitini bulmak için Excel'in Çözücü(Solver) aracı kullanılmış ve a = 0,95 alınmıştır.

### Doğrusal Regresyon Yöntemi

$\alpha$ : Doğrunun kesim noktası

$\beta$ : Doğrunun eğimi olmak üzere,

$$T_t = \alpha + \beta \cdot t$$

Firmanın 2018-2020 aylık satış verilerine ilişkin doğrusal regresyon denklemi için  $\alpha=384$ ;  $\beta=1,045$  bulunmuştur.

### Mevsimsel Düzeltme Yöntemi

$E_t$ : Mevsimsel tahmin yönteminde zaman serisinin t döneminde beklenen düzeyi

$S_t$ : Mevsimsel tahmin yönteminde t dönemindeki mevsimsel faktör

p: mevsimsel dönem sabiti (haftalık veri için 7, aylık veri için 12, üç aylık veri için 4 olarak alınır) (veriler aylık talep olduğu için p=12 alınmıştır)

b ve c: Mevsimsel tahmin yöntemi beklenen dönem düzeyi ve mevsim etkisi üstel düzeltme katsayıları (0 ile 1 arası değerler alırlar)

$$T_t = E_{t-1} + S_{(t-1)+n-p}$$

$$E_t = b \cdot (G_t - S_{t-p}) + (1 - b) \cdot E_{t-1}$$

$$S_t = c \cdot (G_t - E_t) + (1 - c) \cdot S_{t-p}$$

Modelde, hata ölçütlerini en az yapan b,c sabitleri, Excel'in Çözücü(Solver) aracı kullanılarak hesaplanmış ve b=0,02; c=1 alınmıştır.

### Holt-Winter (Toplamsal Mevsimlik Düzeltme) Yöntemi

$E_t$ : Holt-Winter yönteminde zaman serisinin t döneminde beklenen düzeyi

$Y_t$ : Holt-Winter yönteminde zaman serisinin t döneminde beklenen trendi

$S_t$ : Holt-Winter yönteminde t dönemindeki mevsimsel etki

v, y, z : Holt-Winter metodunda düzeltme sabitleri (0 ile 1 arası değerler alırlar)

$$T_t = E_{t-1} + n \cdot Y_{t-1} + S_{(t-1)+n-p}$$

$$E_t = v \cdot (T_t - S_{t-p}) + (1 - v) \cdot (E_{t-1} + Y_{t-1})$$

$$Y_t = y \cdot (E_t - E_{t-1}) + (1 - y) \cdot Y_{t-1}$$

$$S_t = z \cdot (T_t - E_t) + (1 - z) \cdot S_{t-p}$$

Modelde, hata ölçütlerini en az yapan v,y,z sabitleri, Excel'in Çözücü(Solver) aracı kullanılarak hesaplanmıştır. Buna göre v=0,15; y=0,59; z=1 alınmıştır.

### Tahmin Yöntemlerinin Hatalarının Karşılaştırılması

Firmanın 2018-2020 döneminin tahminleri ile gerçekleşen değerleri karşılaştırılarak,Ortalama Mutlak Hata-OMH, Hata Karelerinin Ortalaması-HKO ve Ortalama Mutlak Hata Yüzdesi-OMYH ölçütleri hesaplanmıştır.

**Tablo 15.** Tahmin Teknikleri Hata Ölçütleri

Tahmin Tekniği	OMH	HKO	OMHY
2'li Hareketli Ortalama	65	6151	16%
3'lü Hareketli Ortalama	82	9165	20%
4'lü Hareketli Ortalama	95	11729	23%
6'lı Hareketli Ortalama	109	14845	27%
2'li Ağırlıklı Hareketli Ortalama	49	3632	12%
3'lü Ağırlıklı Hareketli Ortalama	50	3745	12%
4'lü Ağırlıklı Hareketli Ortalama	48	3405	12%
6'lı Ağırlıklı Hareketli Ortalama	50	3612	12%
Üstel Düzeltme	49	3505	12%
Regresyon	81	8350	21%
Mevsimsel Düzeltme	28	1023	7%
Holt-Winter	27	969	7%

Tablo2'de her üç hata düzeyi de en düşük olan tahmin tekniğininHolt-Winter yöntemi olduğu görülmektedir. Bu yöntem, zaman serilerinin tahmininde



doğrusal trendi mevsim etkisi ile düzeltmeyi sağlamaktadır. **Holt-Winter yöntemi ile 2021 yılı talebi tahmin değerleri** Tablo3'te görülmektedir.

**Tablo 16.** 2021 Yılı için Talep Tahmini

Dönem	Talep Tahmini	Dönem	Talep Tahmini
Ocak 21	315	Temmuz 21	564
Şubat 21	303	Ağustos 21	446
Mart 21	329	Eylül 21	363
Nisan 21	431	Ekim 21	329
Mayıs 21	525	Kasım 21	261
Haziran 21	536	Aralık 21	271
Yıllık Toplam		4673	

#### 4.2. Stok Planlama Aşaması

Uygulamanın ikinci aşaması olan stok planlama aşamasında, 2021 yılı talep tahmin değeri ile stok modeli kurulmuştur.

Stok modeli için işletmeden alınan bilgiler (Tablo4), ürünün tedarik süresinin sabit, talebin ise değişken olduğunu göstermektedir. Ürünün fiyatı sabittir. Sipariş edilen malların stoğa yansması bir seferde olmaktadır ve stoksuz kalma söz konusu değildir.

Bu parametreler, stokastik stok modellerini kullanmayı gerektirmektedir. Bu nedenle sabit sipariş miktarlı (SSM) ve sabit zaman aralıklı (SZA) stok kontrol modelleri ile 2021 yılının sipariş senaryoları oluşturulmuştur. İki senaryonun yıllık toplam stok maliyetleri karşılaştırıldığında 60 günde bir sipariş verildiği sabit zaman aralıklı sistemin işletme için en düşük maliyetli sistem olduğu görülmüştür.

**Tablo 17.** Stok Modeli Verileri

Yıllık talep	4673 adet
Sipariş verme maliyeti	58 €
Stoğa bağlanan paranın % değeri	%1,45
Malın fiyatı	11 €
Tedarik süresi	54 gün
Talebin günlük standart sapması	9,65
Günlük ortalama talep	14 adet
Talep karşılama oranı için z değeri	1,65

#### Sabit Sipariş Miktarlı Model:

X: sabit sipariş miktarı

g: stoğa bağlanan paranın yüzde değeri,

c: stokta tutulan malın birim fiyatı

S: sipariş verme maliyeti

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

D: yıllık talep olmak üzere,

$$X_{ESM} = \sqrt{\frac{2 \cdot D \cdot S}{c \cdot g}} \text{ ve}$$

m: tedarik süresince beklenen ortalama talep,

s: emniyet stoğu,

d: günlük talep

L: tedarik süresi,

$\sigma_L$ : talebin tedarik süresindeki sapması,

z: istenen talep karşılama oranı için normal dağılım değeri ve

YSN: Yeniden sipariş verme noktası olmak üzere;

$$YSN = m + s$$

$$m = L \cdot d$$

$$s = z \cdot \sigma_L$$

Firmadan elde edilen veriler ile model kurulduğunda elde edilen değerler:

X= 1836 adet,

YSN= 873 adet,

m=756 adet,

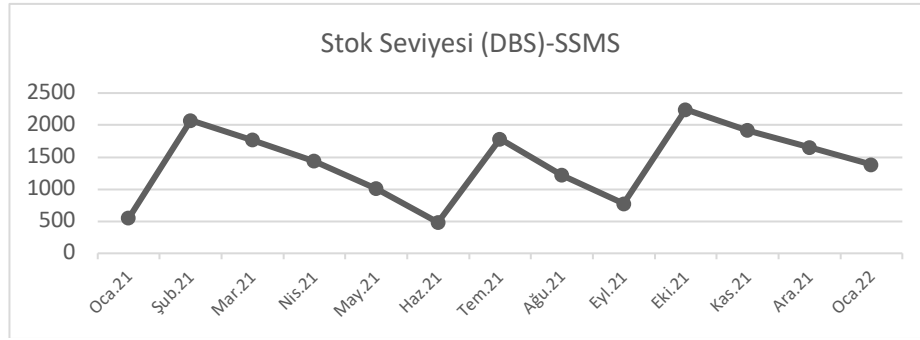
s=117 adet

Yıllık toplam stok maliyetinin bulunmasında ortalama stok yöntemi kullanılmıştır. SSMS için firmanın aylık stok seviyeleri; talep tahminleri, Ocak 2021 dönem başı stok miktarı, yeniden sipariş verme noktası ve sabit sipariş miktarı ile MS Excel’de bir simülasyon kurularak bulunmuştur (Şekil1). Yıl içinde stok seviyesinin SSMS için değişimi Şekil2’deki grafikte görülmektedir.

Şekil 2.SSMS ile Stok Seviyeleri Simülasyonu

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1				X:							
2				1.836							
3		DBS	satışlar	YSN	gelen sipariş	DSS	OS				
4	Oca.21	550	315	873	1836	2071	1311		E4: =EĞER(B4<D4;D\$2;0)		
5	Şub.21	2071	303	873	0	1768	1920				
6	Mar.21	1768	329	873	0	1439	1604		F4: =B4+E4-C4		
7	Nis.21	1439	431	873	0	1008	1223				
8	May.21	1008	525	873	0	483	745		B5: =F4		
9	Haz.21	483	536	873	1836	1782	1132				
10	Tem.21	1782	564	873	0	1218	1500		G4: =(F4+B4)/2		
11	Ağu.21	1218	446	873	0	772	995				
12	Eyl.21	772	363	873	1836	2244	1508				
13	Eki.21	2244	329	873	0	1915	2080				
14	Kas.21	1915	261	873	0	1655	1785				
15	Ara.21	1655	271	873	0	1383	1519				
16	Oca.22	1383	4673			Toplam OS:	17321				

Şekil 3.SSMS-Stok Miktar Grafiği



Toplam Stok Maliyeti (TSM) =  $g \cdot c \cdot OS + S \cdot D/X$

Elde Tutma Maliyetleri (ETM) =  $g \cdot c \cdot OS$

Elde Etme Maliyetleri (EEM) =  $S \cdot D/X$

$TSM_{SSMS} = 2.935 \text{ €}$

$ETM = 2.763 \text{ €}$

$EEM = 173 \text{ €}$

#### Sabit Zaman Aralıklı Model:

t: iki sipariş arası süre,

$m'$  : (t+L) süresince beklenen ortalama talep,

$s'$  : (t+L) süresi için emniyet stoğu,

$\sigma_{t+L}$ ; talebin (t+L) süresindeki standart sapması olmak üzere;

$\bar{U} = m' + s'$

$m' = (t+L) \cdot d$

$s' = z \cdot \sigma_{t+L}$

Firma verileri ile SZAS modellenirken, t için farklı süreler denenmiş, en düşük maliyet t=60 gün için bulunmuştur. İşletmenin SZAS ile stok planlamasına ilişkin değerler:

$\bar{U} = 1766 \text{ adet}$

$m' = 1596 \text{ adet}$

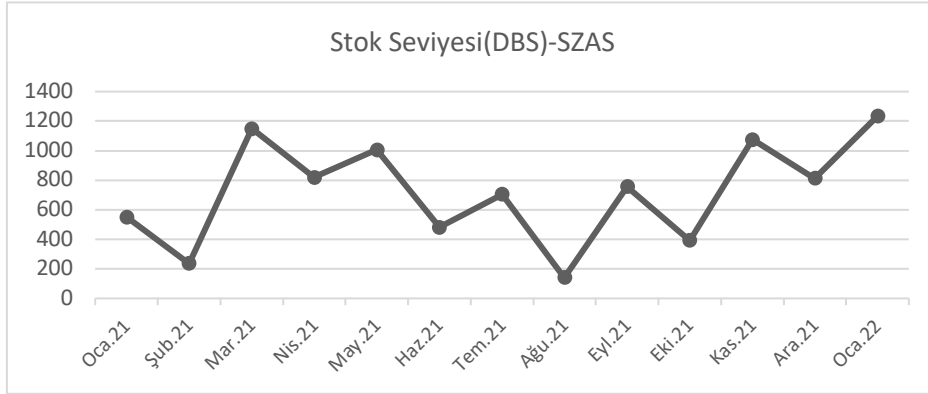
$s' = 170 \text{ adet}$

SZAS'de yıllık toplam stok maliyeti için ortalama stoklar; talep tahminleri, Ocak 2021 dönem başı stok miktarı, üst limit değeri ve sabit zaman aralığı ile MS Excel'de bir simülasyon kurularak bulunmuştur(Şekil3). Yıl içinde stok seviyesinin SZAS için değişimi Şekil4'teki grafikte görülmektedir.

Şekil 4. SZAS ile Stok Seviyeleri Simülasyonu

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
18				Ü:								
19		DBS	satışlar	1766	gelen sipariş	DSS	OS					
20	Oca.21	550	315	1	0	235	393		E20: =EĞER(D20=2;\$D\$19-B19;0)			
21	Şub.21	235	303	2	1216	1149	692					
22	Mar.21	1149	329	1	0	819	984		F20: =B20+E20-C20			
23	Nis.21	819	431	2	617	1006	913					
24	May.21	1006	525	1	0	480	743		B21: =F20			
25	Haz.21	480	536	2	760	704	592					
26	Tem.21	704	564	1	0	140	422		G20: =(F20+B20)/2			
27	Ağu.21	140	446	2	1062	755	448					
28	Eyl.21	755	363	1	0	393	574					
29	Eki.21	393	329	2	1011	1074	733					
30	Kas.21	1074	261	1	0	814	944					
31	Ara.21	814	271	2	692	1234	1024					
32	Oca.22	1234	4673			Toplam OS:	8462					

Şekil 5. SZAS-Stok Miktar Grafiği



$$TSM_{SZAS} = 1.700 \text{ €}$$

$$ETM = 1.350 \text{ €}$$

$$EEM = 351 \text{ €}$$

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, uygun talep tahmini yönteminin seçimi ile stok maliyetlerini en az yapacak stok planlama yönteminin belirlenmesine yönelik bir model önerilmiştir. Önerilen model yurt dışından getirdiği ürünlerin Türkiye’de dağıtımını gerçekleştiren bir firmanın henüz üç yıldır Türkiye pazarına sunduğu bir ürün için uygulanmıştır.

Uygulama iki aşamada modellenmiştir. Birinci aşama, 2021 yılının talebini tahmin etmektir. Bu amaçla öncelikle firmanın 36 aylık satış verileri kullanılarak Hareketli Ortalama, Ağırlıklı Hareketli Ortalama, Üstel Düzeltme, Regresyon, Mevsimsel Düzeltme ve Holt-Winter zaman serisi tahmin teknikleri denenmiştir. Bu yöntemlerin 2018-2020 satışlarını tahminlerinin hata ölçütleri (Ortalama Mutlak Hata-OMH, Hata Karelerinin Ortalaması-HKO ve Ortalama Mutlak Hata

Yüzdesi-OMYH) karşılaştırılmıştır. Ürünün satış miktarlarının hem doğrusal trende sahip olması hem de mevsimlerden etkilenen bir ürün olmasının etkisiyle, her üç hata ölçütüne göre de en başarılı tahmin tekniğinin Holt-Winter tekniği olduğu görülmüştür. Holt-Winter zaman serisi tekniği ile 2021 yılı talebi tahmin edilmiştir.

Uygulamanın ikinci aşamasında 2021 yılı talep tahminine dayalı stok planlama modeli kurulmuştur. Stok modeli parametreleri için işletmeden alınan bilgiler, ürünün tedarik süresinin sabit ancak talebin değişken olduğunu göstermektedir. Ürünün fiyatı sabittir. Sipariş edilen malların stoğa yansması bir seferde olmaktadır ve stoksuz kalma söz konusu değildir.

Bu parametreler, stokastik stok modellerini kullanmayı gerektirmektedir. Bu nedenle sabit sipariş miktarlı (SSM) ve sabit zaman aralıklı(SZA) stok kontrol modelleri ile 2021 yılının sipariş senaryoları oluşturulmuştur.

SSM için kurulan modelde, firmanın sabit sipariş miktarı 1836 adet olarak hesaplanmıştır. Tedarik süresi için emniyet stoğunu da içeren yeniden sipariş verme miktarı 873 adettir.Yıllık toplam stok maliyetinin hesaplanmasında ortalama stok yöntemi kullanılmıştır. SSMS için firmanın aylık stok seviyeleri; talep tahminleri, Ocak 2021 dönem başı stok miktarı, yeniden sipariş verme noktası ve sabit sipariş miktarı ile MS Excel’de bir simülasyon kurularak bulunmuştur İşletme bu senaryoya göre yılda 3 kez sipariş vermekte yıllık toplam ortalama stok seviyesi 17.371 adet olmaktadır. Bu senaryoda işletmenin 2021 yılı toplam stok maliyeti 2.935 €olacak, bunun2.763 €elde tutmanın maliyeti, 173 € ise elde etme maliyetleri oluşturmaktadır.

SZA için kurulan model farklı sabit sipariş verme periyotları ile denenmiş, en düşük maliyeti sabit sipariş aralığı 60 gün alındığında hesaplanmıştır. SZA sistemde siparişler sabit dönemlerde verilecek fakat her dönem sipariş verilecek miktar değişecektir. Tedarik süresi ve siparişler arası geçen zaman için emniyet stoğu ile birlikte sipariş verilecek miktarın hesaplandığı üst limit değeri, 1766 adet bulunmuştur. SZAS’de de yıllık toplam stok maliyeti için ortalama stoklar; talep tahminleri, Ocak 2021 dönem başı stok miktarı, üst limit değeri ve sabit zaman aralığı ile MS Excel’de bir simülasyon kurulmuştur. Bu senaryoda işletme yılda 6 defa sipariş vermekte (60 günde bir) ve yıllık toplam ortalama stok seviyesi8462 adet olmaktadır. Elde tutma maliyetleri 1.350 € veelde etme maliyetleri 351 €olmak üzere, yıllık toplam stok maliyeti 1.700€olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre, uygulamanın yapıldığı işletmenin uygulamaya konu olan ürünü için 2 aylık periyotlarla değişken miktarlı stok modelini kullanması önerilmiştir.

Bu çalışmada gelecek yılın talep tahmini için zaman serilerinden yararlanılmıştır. İleriki çalışmalarda mevsimsellik etkisini modele farklı yöntemlerle dâhil eden tahmin teknikleri denenerek model geliştirilebilir. Ayrıca bu çalışmada stok planlaması bir ürün için yapılmıştır. İleriki çalışmalarda birden fazla ürünün stok planlaması birlikte ele alınarak model geliştirilebilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, Y., & Gardner Jr., E. S. (2012). Forecasting method selection in a global supply chain. *International Journal of Forecasting*, 28(4), 842-848.
- Akar, C. (2018). *İş Analitiği: Excel Uygulamalı Yönetmel Karar Verme ve Veri Analizi*. Dora.
- Behret, H. (2011). Bulanık Stok Kontrol Modelleri: Literatür Araştırması Sonuçları. XI. *Üretim Araştırmaları Sempozyumu* (s. 571-581). İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Benton, W., & Park, S. (1996). A classification of literature on determining the lot size under quantity discounts. *European Journal of Operational Research*, 92(2), 219-238.
- Bon, A. T., & Leng, C. Y. (2009). The Fundamental on Demand Forecasting in Inventory Management. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(4), 3937-3943.
- Burger, C., Dohnal, M., Kathrada, M., & Law, R. (2001). A practitioners guide to time-series methods for tourism demand forecasting - a case study of Durban, South Africa. *Tourism Management*, 22(4), 403-409.
- Ceylan, Z., & Bulkan, S. T. (2017). Tek ve Çok Dönemli Envanter Kontrol Modelleri. *Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, 441-455.
- Chang, H.-C., Yao, J.-S., & Ouyang, L.-Y. (2006). Fuzzy mixture inventory model involving fuzzy random variable lead time demand and fuzzy total demand. *European Journal of Operational Research*, 169(1), 65-80.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2017). *Tedarik Zinciri Yönetimi: Strateji, Planlama ve Operasyon*. (E. Bulut, Çev.) Nobel.
- Dinçer, S. E., Karakaş, K. S., & Ekin, E. (2018). Stokastik Envanter Yönetimi Problemlerinin Çözümünde Simülasyon Yaklaşımı. *Ekonometride Güncel Konular* (s. 81-104). içinde Gazi Kitabevi.
- Fattah, J., Ezzine, L., & Aman, Z. (2018). Forecasting of demand using ARIMA model. *International Journal of Engineering Business Management*, 10, 1-9.
- Gardner Jr., E. S., Diaz-Saiz, & Joaquin. (2002). Seasonal adjustment of inventory demand series: a case study. *International Journal of Forecasting*, 18(1), 117-123.
- Görçün, Ö. F. (2010). *Tedarik Zinciri Yönetimi*. İstanbul: Beta Yay.
- Heizer, J., & Render, B. (2006). *Operations Management*. Pearson Prentice Hall.
- Ho, C.-J. (1989). Evaluating the impact of operating environments on MRP system nervousness. *International Journal of Production Research*, 27(7), 1115-1135.
- Kerkkänen, A., Korpela, J., & Huiskonen, J. (2009). Demand forecasting errors in industrial context: Measurement and impacts. *International Journal of Production Economics*, 118(1), 43-48.
- Kobu, B. (2003). *Üretim Yönetimi*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Küçük, O. (2009). *Stok Yönetimi: Ampirik Bir Yaklaşım*. Ankara: Seçkin Yay.
- Liu, H., & Wang, P. (2007). Bullwhip Effect Analysis in Supply Chain for Demand Forecasting Technology. *Systems Engineering - Theory & Practice*, 27(7), 26-33. doi:10.1016/s1874-8651(08)60044-7
- Mendoza, A., & Ventura, J. A. (2008). Incorporating quantity discounts to the EOQ model with transportation costs. *Economics*, 113(2), 754-765.
- Oruç, K. O., & Çelik Eroğlu, Ş. (2017). ISPARTA İLİ İÇİN DOĞAL GAZ TALEP TAHMİNİ. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 31-42.

- Özdemir, A., & Özdemir, A. (2006). Talep Tahminlemesinde Kullanılan Yöntemlerin Karşılaştırılması: Seramik Ürün Grubu Firma Uygulaması. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 6(2), 105-114.
- Öztürk, A. (2009). *Yönelem Araştırması*. Bursa: Ekin Yay.
- Özüdoğru, A. G., & Görener, A. (2015). SAĞLIK SEKTÖRÜNDE TALEP TAHMİNİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 14(27), 37-53.
- Patriarca, R., Di Gravio, G., Costantino, F., & Tronci, M. (2020). EOQ inventory model for perishable products under uncertainty. *Production Engineering*, 14, 601-612.
- Pereira Da Veiga, C., Pereira Da Veiga, C. R., Catapan, A., Tortato, U., & Vieira Da Silva, W. (2014). Demand forecasting in food retail: A comparison between the Holt-Winters and ARIMA models. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 11(1), 608-614.
- Petropoulos, F., Makridakis, S., Assimakopoulos, V., & Nikolopoulos, K. (2014). 'Horses for Courses' in demand forecasting. *European Journal of Operational Research*, 237(1), 152-163.
- Saruyer, G. (2018). Acil Servislerde Talebin Zaman Serileri Modelleri ile Tahmin Edilmesi. *Uluslararası Mühendislik Araştırma ve Geliştirme Dergisi*, 10(1), 66-77.
- Sel, A., & Zengin, N. (2020). TURİZM GELİRLERİNİN MEVSİMSEL ARIMA MODELLERİ İLE TAHMİNİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ. 5. İKSAD ULUSLARARASI SOSYAL BİLİMLER KONGRESİ, (s. 8-19).
- Sezen, B. (2004). Tedarik Zincirinde Stok Yönetimi Problemleri İçin Elektronik Tablolar Yardımı İle Simülasyon Uygulaması. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11(1), 57-68.
- Shin, H., & Benton, W. (2007). A quantity discount approach to supply chain coordination. *European Journal of Operational Research*, 180(2), 601-616.
- Sönmez, O., & Zengin, K. (2019). Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde Talep Tahmini: Yapay Sinir Ağları ve Regresyon Yöntemleriyle Bir Karşılaştırma. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 302-308.
- Şahin, S. (2010). (s,S) STOK SİSTEMLERİNDE EN UYGUN STOK POLİTİKASININ BELİRLENMESİ İÇİN SİMÜLASYON UYGULAMASI ÜZERİNE TEORİK BİR ÇALIŞMA ÖRNEĞİ. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 255-274.
- Şahin, S., & Kocadağ, D. (2020). SAĞLIK SEKTÖRÜNDE TALEP TAHMİNİ ÜZERİNE LİTERATÜR ARAŞTIRMASI. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 99-113.
- Thonemann, U. (2015). *Operations Management: Konzepte, Methoden und Anwendungen*. Leipzig: Pearson.
- Top, A., & Yılmaz, E. (2018). *Üretim Yönetimi*. İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık.
- Turanlı, M., & Güneren, E. (2003). Turizm sektöründe talep tahmin modellemesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*.
- Ulucan, A. (2004). *Yönelem Araştırması: İşletmecilik Uygulamalı/Bilgisayar Destekli Modelleme*. Siyasal Kitabevi.

- Yiğit, V. (2016). HASTANELERDE TIBBİ MALZEME TALEP TAHMİNİ: SERUM SETİ TÜKETİMİ ÜZERİNDE ÖRNEK BİR UYGULAMA. *SERUM SETİ TÜKETİMİ ÜZERİNDE ÖRNEK BİR UYGULAMA*, 5(4), 207-222.
- Ziukov, S. (2015). A literature review on models of inventory management under uncertainty. *BUSINESS SYSTEMS and ECONOMICS*, 5(1), 26-35.



## KATMANLI ÜRETİM MODELİ, COVID-19 DÖNEMİNDE SAĞLIK TEDARİK ZİNCİRİNDE ORTAYA ÇIKAN SORUNLARA ÇÖZÜM OLABİLİR Mİ?

Serkan DEMİRDÖĞEN<sup>1</sup>

### Özet

COVID-19 döneminde tedarik zincirlerinde birçok kesinti meydana gelmiştir. Bu dönemde bazı tıbbi ekipman ve kişisel koruyucu ekipmanlara yönelik büyük bir talep artışı meydana gelmiş ve sağlık sistemi üzerinde büyük bir baskı oluşmuştur. Aşırı talebin karşılanması ve sağlık sistemi üzerindeki baskının azaltılması için katmanlı üretim bir tamamlayıcı üretim modeli olarak ön plana çıkmıştır. Buradan hareketle bu çalışmanın amacı, salgın döneminde özellikle sağlık sektörü tarafından yoğun talep gören malzemelerin üretilmesinde katmanlı imalat yönteminin nasıl bir rol oynayacağına ışık tutmaktır. Katmanlı imalatın öncelikle tıbbi alanda kişisel koruyucu ekipman ve teşhis kitleri vb., standart ürünlerin üretiminde kullanıldığı görülmektedir. Çalışmanın sonuçlarına göre COVID-19 döneminde katmanlı imalat modelinin, üretim süreçlerinin kısa olması, ürünlerin piyasaya kısa sürede sunulabilmesi, yerel imalata imkân vermesi özellikleri ile tedarik zincirinde meydana gelen aksaklıkları giderebileceği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Tedarik zinciri, Katmanlı İmalat, Covid-19

## CAN THE ADDITIVE MANUFACTURING MODEL BE A SOLUTION TO THE PROBLEMS ARISING IN THE HEALTH SUPPLY CHAIN DURING COVID-19 PERIOD?

### Abstract

During the COVID-19 period, many disruptions in supply chains have occurred. During this period, there has been a great increase in demand for some medical equipment and personal protective equipment, and there has been a great pressure on the healthcare system. Additive manufacturing has come to the fore as a complementary production model to meet the excessive demand and reduce the pressure on the health system. Starting from here, the aim of this study is to shed light on what role the additive manufacturing method will play in the production of materials that are in high demand, especially by the health sector, during the epidemic period. It is seen that layered manufacturing is primarily used in the medical field in the production of personal protective equipment and diagnostic kits, etc., standard products. According to the results of the study, in the COVID-19 period, it has been determined that the additive manufacturing model can eliminate the disruptions in the supply chain with its short production processes, the ability to offer products to the market in a short time, and to allow local production.

**Keywords:** Supply chain, Additive Manufacturing, Covid-19

### GİRİŞ

COVID-19 salgını sırasında, küresel olarak tedarik zincirlerinde, çeşitli ürünlere yönelik talepte zayıflama (otomobil), belirli ürünlere yönelik talepte artış (ventilatör, yüz maskesi ve dezenfektan gb.), hammadde tedarikinde yetersizlik ve belirsizlik, sevkiyat süreçlerinde çeşitli zorluklar, bazı alanlara yönelik işgücü kapasitesinde yetersizlikler gibi sorunlar ön plana çıkmıştır. Özellikle sağlık

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, [sdemirdogen@erzincan.edu.tr](mailto:sdemirdogen@erzincan.edu.tr)

sektöründe kişisel koruyucu ekipmanlara, test kitlerine, vantilatörlere, yüz siperliklerine, yüz maskelerine yönelik aşı talep yaşanmış ve bu talebin karşılanmasında aşırı zorluklar ortaya çıkmıştır.

Yöneticilerin salgının yayılmasını engellemek amacıyla uyguladıkları, ülkeler hatta şehirler arası seyahatlerin yasaklanması gibi kısıtlamalar tedarik zinciri ağlarını neredeyse işlemez hale getirmiştir. Buradan hareketle bu çalışmada, COVID-19 gibi kriz dönemlerinde üretim ve tedarik süreçlerinde ortaya çıkan birçok aksaklığın giderilmesinde katmanlı üretim modelinin rolü ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın birinci bölümünde COVID-19 salgınının tedarik zinciri yönetimi üzerine etkileri değerlendirilmiş, ikinci bölümünde katmanlı üretim modelleri açıklanmaya çalışılmış, üçüncü bölümde katmanlı üretim modeline ihtiyaç duyulma sebepleri incelenmiş, dördüncü bölümde COVID-19 gibi küresel bir kriz sırasında katmanlı imalatın rolü değerlendirilmiş, beşinci bölümde katmanlı imalatı engelleyen unsurlara değinilmiş ve son olarak da sonuç ve öneriler kısmına yer verilmiştir.

### 1-COVID-19 SALGINI VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

COVID-19 salgını, tüm ekonomik sektörler ve endüstrilerdeki küresel faaliyetlerin aksamasına neden olmaktadır. Kesintiler büyük ölçüde, salgının yayılmasının insanlar üzerindeki etkisini azaltmak için küresel olarak ülkeler tarafından bir sağlık stratejisi olarak benimsenen ve uygulanan kısıtlama önlemlerinden kaynaklanmaktadır (Erhie vd., 2020:2). COVID-19 döneminde bazı temel ürünlerde talep artışları, bazı temel ürünlerde arz eksikliği, öngörmede zorluklar, bazı girdilerin tedarikinde kesintiler, üretim kesintileri, üretim kapasitelerinin düşmesi, nakliye ve dağıtımda gecikmeler, uluslararası nakliye / ticarete aksaklıklar, bazı tedarik zinciri ağlarının çökmesi ve tedarik zincirlerinde yer alan tüm operasyonlarda çeşitli dalgalanmalar gibi durumların ortaya çıktığı görülmektedir (Chowdhury, 2021:15-16).

Salgın lojistik merkezlerini eniden bölgesel düzeyde ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Tek kaynaklı bağımlılıkları ortadan kaldırmak ve esnek ve uyarlanabilir bir tedarik zinciri oluşturmak için işletmeler artık kendilerine en yakın lokasyonlardan kaynak sağlamaya çalışacaklardır (Buatois ve Cordon, 2020:2). Bunun yanı sıra COVID-19 döneminden sonra işletmelerin tedarik ağlarında etkinliği arttırabilmeleri için atmaları gereken çeşitli adımlar bulunmaktadır (Alicke vd., 2020:2):

- Çok katmanlı tedarik zincirinde şeffaflığın oluşturulması,
- Üretim ve dağıtım kapasitesinin optimize edilmesi,
- Son tüketici taleplerinin daha doğru yapılması,
- Mevcut envanterin gerçek zamanlı olarak takip edilmesi,
- Lojistik kapasitenin belirlenmesi ve güvence altına alınması ve
- Nakit ve net işletme sermayesinin yönetiminin daha iyi sağlanması.

## 2-COVID-19 SALGINI SIRASINDA KULLANILAN KATMANLI ÜRETİMTEKNİKLERİ

COVID-19 döneminde ortaya çıkan zorluklarını aşmak için 3D baskı teknolojisi ile üretilen parçaların çoğu polimerik malzemelerden yapılmıştır. Katmanlı imalat tekniklerine dayalı olarak, polimer malzemeler toz, filament, sıvı ve tabaka gibi farklı formlarda kullanılabilmektedir. Bununla birlikte, tıbbi uygulamalar için malzeme seçiminde ekstra dikkatli olunmalıdır. Biyouyumluluk, toksik olmama ve dezenfeksiyon prosedürleri, tıbbi parçaların ve personel koruyucu ekipmanların üretilmesinde kullanılan polimerik malzemelerin seçiminde dikkate alınan bazı önemli kriterlerdir (Rahman vd., 2020:5).



**Resim 1. Yüz Maskesi**

**Kaynak:** Bharti ve Singh, 2020:338

### 2.1. Stereolitografi (SLA) Teknolojisi

En eski katmanlı üretim (AM) teknolojisi olan stereolitografi teknolojisi ilk olarak 1981'de Dr. Hideo Kodama tarafından geliştirilmiştir. Kodama bu teknolojiyi holografik tekniklerin alternatifi ve modellerin üç boyutlu olarak yeniden yapılandırılmasının hızlı ve düşük maliyetli bir yöntemi olarak görmüştür. İlk SLA yazıcısı ise piyasaya, 1986 yılında 3D Systems Inc.'i kuran Charles W. Hull tarafından sürülmüş ve patenti alınmıştır. Bu yazıcıların kullanımındaki amaç, plastik parçaların hızlı bir şekilde prototiplenmesini sağlamaktır (Kalaskar, 2018:3). SLA, vat fotopolimerizasyonu olarak bilinen katmanlı bir üretim teknolojisidir. Makine, sıvı reçineyi sertleştirilmiş plastiğe dönüştürmek için bir ışık kaynağı, bir ultraviyole (UV) lazer veya projektör kullanır. Makinelerin ana temel bileşenleri ışık kaynağı, yapı platformu ve reçine deposudur. Ürün geliştirme sürecinin tamamında, katmanlı imalat için ortak olan adımlar kullanılmaktadır (Mukhtarkhanov vd., 2020:8).

### 2.2. PolyJet (veya MultiJet) Teknolojisi

İlk PolyJet 3D baskı sistemi, 2000 yılında Objet Geometries Ltd. tarafından piyasaya sürülmüştür. PolyJet 3D baskı tekniği, inkjet teknolojisini fotopolimerizasyon süreciyle birleştirerek, parçaların katman katman oluşturulmasını sağlamaktadır (Udroiu ve Braga, 2017:2). Bu teknoloji, parçaların ışığa duyarlı reçine ile yapıldığı stereolitografi'ye benzemektedir. Fark, parçayı oluşturmak için reçinenin nasıl uygulandığı ve kürlendiğidir (Patel, 2017:517).

Her PolyJet 3D Yazıcı, keskin hassasiyet, pürüzsüz yüzeyler ve ultra ince ayrıntılar sunabilmektedir. Ayrıca en gelişmiş PolyJet sistemleri, çeşitli fotopolimerleri belirli konsantrasyonlarda ve mikro yapılarda birleştirerek, plastik ve kauçuktan insan dokusuna kadar her şeyi simüle edebilir ve tam bir renk yelpazesi sunabilir (<https://www.stratasys.com/>).

### 2.3. Seçici Lazer Sinterleme (SLS) Teknolojisi

Seçici Lazer Sinterleme teknolojisi, Austin'deki Texas Üniversitesi'nde Carl Deckard ve Joseph Beaman tarafından geliştirilmiştir. Bu teknoloji, son birkaç on yılda kullanımda olan dünyanın en umut verici hızlı prototipleme yöntemlerinden biri haline gelmiştir (Saffarzadeh vd., 2016:142). Bir lazer ışını kullanarak ardışık toz katmanlarının birleştirilmesini sağlayan seçici lazer sinterleme teknolojisi, modellerin ve prototiplerin katmanlı üretimi için kullanılmaktadır. Bu teknolojinin avantajı, malzemelerin sıvı hale getirilmesine gerek kalmadan, herhangi bir şekle sahip bir model elde edilebilmesine imkan sağlamasıdır (Mierzejewska ve Markowicz, 2015:7). SLS, toz halinde olan ve ısı uygulandığında toz partiküllerinin kaynaşma veya sinterleme eğilimi gösterdiği hemen hemen her malzemenin işlenmesinde kullanılabilir (Kruth vd., 2003:458).

### 2.4. Multi Jet Fusion (MJF)

Multi Jet Fusion (MJF), toz yatak füzyon teknolojisi prensibiyle çalışan ve polimer bazlı parça üretiminde kullanılan yeni bir katmanlı imalat yöntemidir. HP tarafından geliştirilmiş olan bu teknoloji 2016'dan beri piyasada bulunmaktadır. MJF sistemi, inşa ünitesi ve son işlem ünitesi gibi iki ana istasyondan oluşmaktadır (Sağbaş, 2020:47). MJF teknolojisi, diğer üç boyutlu baskı teknolojilerine kıyasla daha yüksek baskı hızları ve parça ve malzeme özellikleri üzerinde daha fazla kontrol imkanı sunmaktadır (Fradl vd., 2017:442).

### 2.5. Eriyik yığma modelleme (Fused Deposition Modeling) (FDM)

Hızlı prototiplemenin öne çıkan bir biçimi olan FDM (Surange ve Gharat, 2016:1403), prototipleme ve hızlı üretim uygulamalarında kullanılmaktadır. FDM, 1980'lerin sonunda S. Scott Crump tarafından geliştirilmiş ve 1990'da Stratasys tarafından ticarileştirilmiştir (Sai ve Yeole, 2001:1345). Eriyik yığma modellemede, hammadde olarak polimer kullanılmaktadır. Hammaddeler genellikle erimiş bir duruma gelene kadar ısıtılır ve ardından makinenin (3D yazıcının) nozulundan katman katman çıkışı sağlanır (Mwema ve Akinlabi, 2020:3). FDM, temiz, kullanımı kolay, ofis dostu bir 3D baskı sürecidir (Dandgaval ve Bichkar, 2016:45).

## 3-COVID 19 DÖNEMİNDE KATMANLI ÜRETİM İHTİYACI

COVID-19 salgını küresel bir sağlık krizidir ve bugün dünyanın karşı karşıya olduğu en büyük zorluktur. Dünya Sağlık Örgütü, bu krizin yarattığı talebi karşılayabilmek için tıbbi cihaz ve sağlık bakımı ihtiyaçlarını yaklaşık %40 oranında arttırılmaları için ilgili sektörlerle bilgilendirme yapmıştır. Ayrıca Dünyanın dört bir yanında, sanayicilere vantilatörler, kişisel koruyucu

ekipmanlar ve acil olarak ihtiyaç duyulan diğer tıbbi ekipmanların üretimi için tavsiyelerde bulunmuştur.

Bu dönemde ortaya çıkan aşırı talebi karşılamak için birçok seri üretim tesisi yeniden tasarlanmıştır. Ancak bu tesislerin kurulmasının veya yeniden tasarlanmasının haftalar-aylar sürecektir olması bu konunun kısa vadede değil ancak uzun vadede ele alınabileceğini göstermektedir. Katmanlı üretim, bu krizde ön plana çıkan bir üretim yöntemi olmuştur. Çünkü katmanlı üretimde, üretim süreçlerinde kullanılmak üzere çeşitli araç gereçlere ihtiyaç duyulmaması, yerel üretim ve dağıtımın yapılabilmesi, teslimat sürelerinin kısaltılması gibi avantajlar söz konusudur(Arora vd., 2020:467).



**Resim 2.**COVID-19 Dönemin İçin 3 Boyutlu İmalat Uygulamaları

**Kaynak:**Choong vd., 2020:638;Tarfaoui vd., 2020:2917

COVID-19 döneminde katmanlı imalat, kişisel koruyucu ekipman, test malzemeleri,Vantilatör bileşenleri, acil konutlar ve hastaları izole etmede kullanılan kabinler gibi ürünlerin imalatında farklı çözümler sağlamak için kullanılmıştır (Choong vd., 2020:638).

#### 4. COVID-19 KÜRESEL KRİZİNDE KATMANLI İMALATIN ROLÜ

##### 4.1.Üretim Esnekliği

COVID-19 salgını, yüksek oranda vantilatörler, eldivenler, yüz siperleri, maskeler ve dezenfektanlar gibi ender üretilen ürünlere olan talebi ortaya çıkarmıştır. Bu salgın döneminde General Motors ve Ford Motors gibi bazı imalat devleri, toplumun ihtiyaçlarının giderilmesine destek olmak için üretim sistemlerinde vantilatör üretimini gerçekleştirecek şekilde değişiklikler yapmışlardır.Özellikle COVID-19 gibi kriz dönemlerinde, toplum için büyük önem taşıyan bu tür ürünlerin üretilmesinde esnek üretim sistemleri büyük önem taşımaktadır(Kumar vd., 2020:2). Örneğin medikal ve personel koruyucu ekipmanlardaki aşırı talebin karşılanamaması, talebi karşılamak için yeni bir yaklaşımın hayati önem taşıdığını göstermektedir.Katmanlı üretim, bir parçanın tamamen oluşana kadar malzemenin katman katman eklenerek oluşturulduğu bir üretim tekniğidir.Prosesin eklemeli yapısı, geleneksel eksiltici üretim yöntemlerinden farklı olarak, uzman aletler gerek duyulmadan karmaşık

geometrilerin üretilmesine izin vermektedir. Böylelikle, bir parçanın üretilmesinden diğerinin üretilmesine neredeyse anında geçilebilmektedir(J.Parry ve Banks, 2020:167).

### 4.2.Erişilebilirliğin Artması

Teknolojinin mevcudiyetinin üniversitelerde, okullarda, üretim alanlarında ve birçok meraklı için evlerde giderek arttığı görülmektedir.Örneğin, COVID-19 döneminde katmanlı üretim kullanıcı toplulukları, kişisel koruyucu ekipmanlar ve medikal ekipman yardım çabalarına katkıda bulunmak için bir üretim ağı oluşturmuş ve 3 boyutlu yazıcılarda bu tür ekipmanların üretimini sağlamışlardır.Bu işbirliğine dayalı çabalar genellikle, "vatandaş tedarik zinciri" olarak adlandırılmaktadır.Katmanlı üretim topluluklarının oluşturduğu dijital ağlar, salgın döneminde bir 3 boyutlu yazıcıya erişimi olan herkesle üretilecek malzemelere ilişkin tasarım vb. bilgilerin paylaşımının yapılmasına ve aşırı talebin karşılanmasına katkı sağlanmasına imkân vermiştir(J.Parry ve Banks, 2020:168).Koruyucuların üretiminde kullanılan en yaygın ve daha uygun maliyetli baskı teknolojisi, minimum temizleme ve baskı hızı ile düşük maliyetli ürünlerin üretimine imkân sağlaması nedeniyleEriyik yığma modellemedir (FDM). SLA ve SLS teknolojileri ise daha pahalıdır ve genellikle yazdırma süreleri daha uzundur. Bu teknolojiler, üretilen plastik bileşenlere benzer yüksek çözünürlüklü ve esnek bileşenlerin üretimi için daha uygundur(www.imagine-dsuk.com).

### 4.3. Yerelleştirilmiş Üretim

COVID-19 döneminin ilk aşamalarında tedarik zincirinin belirli noktalarında kesintiler meydana gelmiş ve bu durum, salgınla mücadelede kritik öneme sahip ürünler de dahil olmak üzere birçok tıbbi parçaların bulunabilirliğini etkilemiştir (Ör: test çubukları ve kişisel koruyucu ekipman vb.).Bu gibi durumlarda, imalat ve tedarik zincirlerinde esneklik çok değerli bir kabiliyet olarak kabul edilmektedir. İmalat ve tedarik zincirlerinde esneklik, yerel dijital üretim çözümleri kullanılarak geliştirilebilir. Bu dijital üretim çözümlerinden biride katmanlı imalat yöntemidir (Verboeket vd., 2021:25818). Katmanlı üretim yöntemiyle daha küçük partilerin ekonomik olarak üretilmesi, üretimin istenildiği zaman ertelenmesine, yerelleştirilmesine ve kullanım noktasında çeşitliliğin oluşturulmasına imkan sağlayarak, sipariş karşılama noktalarının müşterinin konumuna göre planlanmasına ve de talebin etkili bir şekilde karşılanmasına imkan sağlayabilir(Jimo vd., 2019:769).

### 4.4.Daha kısa pazara sunma süresi

Günümüzde işletmelerin ürünleri daha kısa sürede piyasaya sunmaları gerekmektedir. Ürünlerin kısa sürelerde pazara sunumu için katmanlı imalat yöntemi önemli imkanlar sağlamaktadır(Shah ve Mattiuzza, 2018:1). Katmanlı imalat yönteminde, tasarım ve üretim sürecinin iç içe geçmesi, ürünün sadece hammaddeden tek parça halinde oluşturulması gerçeği, montajlı süreçlerdeki bir dizi adımı ortadan kaldırılmasına yol açmıştır. Bu nedenle, katmanlı imalat, bir rekabet avantajı sağlayabilecek pazara giriş süresini önemli ölçüde azaltabilir(Zijm vd., 2019:3).

## 5. KATMANLI ÜRETİMİ ENGELLEYEN UNSURLAR

Yasal düzenlemeler ve patent sorunları, etik sorunlar (ör: Tıbbi ürünlerin test edilmesinin genellikle insan katılımı gerektirmesi ve bu nedenle katılımcıların rızasının olma zorunluluğu), ürün güvenliğine ilişkin sorunlar, hammadde testlerinde yaşanan sorunlar, sürdürülebilirlik, maliyet, ürünlerin dayanıklılığı/sağlamlığı katmanlı imalatı zorlaştıran başlıca engeller arasında yer almaktadır(Advincula vd., 2020:424).

## SONUÇ

Katmanlı imalat modeli kullanıcı gereksinimlerine göre nispeten kolayca özelleştirilebilen çok karmaşık parçaların üretilebildiği, ürün tasarımı ve imalatta yüksek derecede esnekliğe sahip bir üretim modelidir. Bu imalat tekniğinin küçük işletmeler hatta tüketiciler için uygun fiyatlı hale gelmesi, tedarik zincirinde aşağı akışta merkezi olmayan üretim imkanları sunmaktadır. Katmanlı imalat sistemlerinin kurulum süreleri ve maliyetlerinin giderek azalması, bu imalat modelinin düşük hacimli ve yüksek değerli ürünlerin imalatı içinde umut verici bir alternatif haline gelmesini sağlamıştır.

COVID-19 gibi küresel kriz dönemlerinde ise katmanlı imalat modelinin, tedarik zincirinde meydana gelen aksaklıkların giderilmesinde önemli roller oynayabileceği görülmektedir. Özellikle bu tür kriz dönemlerinde, katmanlı imalat modelinin üretimin tüketicilere en yakın noktalara kaydırılıp, yerel lokasyonlarda yapılabilmesine imkân sağlaması tedarik zincirindeki bazı aksaklıkların giderilmesinde büyük avantajlar sağlamaktadır. COVID-19 dönemi, katmanlı üretim modelinin sağladığı üretim esnekliği, daha kısa pazara sunma süresi gibi avantajlarla da özellikle kriz dönemle önemli roller oynayabileceğini göstermiştir. Bu teknolojinin kullanımının yaygınlaştırılması, çeşitli salgın ve deprem vb. afet durumları için alternatif bir üretim ve dağıtım ağının oluşturulması adına büyük önem taşımaktadır. Böylece kriz dönemlerinde tedarik zincirinde yaşanan aksaklıklar ve krizin etkisi nispeten azaltılabilecektir. Özellikle meslek lisesi ve üniversite öğrencilerinin bu teknoloji ile tanıştırılması ve kullanımına imkân sağlanması, kriz dönemlerinde “vatandaş tedarik zinciri” olarak adlandırılan ağların kurulmasını kolaylaştırabilir. Bütün bu avantajlarına rağmen katmanlı imalat modelleri için yasal düzenlemeler ve patent sorunları, etik sorunlar, ürün güvenliği, hammadde temini, maliyet, ürünlerin dayanıklılığı gibi engellerin olduğu unutulmamalıdır. Bu imalat modeline ilişkin engellerin ortadan kaldırılması sürdürülebilirlik açısından büyük önem taşımaktadır.

## KAYNAKÇA

- Advincula, R. C., Dizon, J. R. C., Chen, Q., Niu, I., Chung, J., Kilpatrick, L. ve Newman, R. (2020). Additive manufacturing for COVID-19: Devices, materials, prospects, and challenges. *MRS Communications*, 10(3), 413-427. doi:10.1557/mrc.2020.57
- Alicke, K., Azcue, X. and Barriball, E. (2020). Supply-chain recovery in coronavirus times-plan for now and the future. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/supply-chain-recovery-in-coronavirus-times-plan-for-now-and-the-future>.
- Arora, P. K., Arora, R., Haleem, A. ve Kumar, H. (2021). Since January 2020 Elsevier has created a COVID-19 resource centre with free information in English and Mandarin on the novel coronavirus . The COVID-19 resource centre is hosted on Elsevier Connect , the company ' s public news and information website . *Mater Today Proc.*, 38(2021), 466-468.

- Bharti, N. ve Singh, S. (2020). COVID-19: The use of 3D printing to address PPE shortage during a pandemic-a safety perspective. *Journal of Chemical Health and Safety*, 27(6), 335–340. doi:10.1021/acs.chas.0c00089.
- Buatois, E. and Cordon, C. (2020). A Post Covid-19 Outlook: The Future of The Supply Chain. <https://www.imd.org/contentassets/c46625dde711402a8b7a4f46e75c1c84/tc046-20-file-.pdf>.
- Choong, Y. Y. C., Tan, H. W., Patel, D. C., Choong, W. T. N., Chen, C. H., Low, H. Y., ... Chua, C. K. (2020). The global rise of 3D printing during the COVID-19 pandemic. *Nature Reviews Materials*, 5(9), 637–639. doi:10.1038/s41578-020-00234-3.
- Chowdhury, P., Kumar, S., Kaisar P. S. and Moktadir, A. (2021). COVID-19 pandemic related supply chain studies: a systematic review. *nsportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 148(1), 102271, ISSN 1366-5545, <https://doi.org/10.1016/j.tre.2021.102271>.
- Dandgaval, O. ve Bichkar, P. (2016). Rapid Prototyping Technology -Study Of Fused Deposition Modelling Technique. *International Journal of Mechanical And Production Engineering* içinde (C. 4, ss. 44–47). [http://www.iraj.in/journal/journal\\_file/journal\\_pdf/2-244-146200069444-47.pdf](http://www.iraj.in/journal/journal_file/journal_pdf/2-244-146200069444-47.pdf) adresinden erişildi.
- Erhie, E., Nevin, A. S. and Osinubi, F. (2020). Impact of COVID-19 on the supply chain industry, <https://www.pwc.com/ng/en/publications/covid19-and-the-supply-chain-industry.html>.
- Fradl, D., Panditaratne, J., Bi, J., Fu, R. ve Oancea, V. (2017). Finite Element Simulation of the Multi Jet Fusion (MJF™) Process using Abaqus Dan Fradl, Jay Panditaratne. *Science in the Age of Experience*, (October), 440–469. <https://pdfs.semanticscholar.org/fb66/17aab5ff74f47709ebfecb694d32f23ceff2.pdf> adresinden erişildi.
- <https://www.imagine-dsuk.com/3d-printing-and-the-citizen-supply-chain/>, Erişim Tarihi: 10.03.2021
- <https://www.stratasys.com/>, Erişim Tarihi: 10.03.2021
- J Parry, E. ve Banks, C. E. (2020). COVID-19: additive manufacturing response in the UK. *Journal of 3D Printing in Medicine*, 4(3), 167–174. doi:10.2217/3dp-2020-0013
- Jimo, A., Braziotis, C., Rogers, H. ve Pawar, K. (2019). Traditional vs additive manufacturing supply chain configurations: A comparative case study. *Procedia Manufacturing* içinde (C. 39, ss. 765–774). Elsevier B.V. doi:10.1016/j.promfg.2020.01.432
- Kalaskar, D. M. (2018). Stereolithography, 3–22. doi:10.5772/intechopen.78147
- Kruth, J. P., Wang, X., Laoui, T. ve Froyen, L. (2003). Lasers and materials in selective laser sintering. *Assembly Automation*, 23(4), 357–371. doi:10.1108/01445150310698652
- Kumar, A., Luthra, S., Mangla, S. K. ve Kazançoğlu, Y. (2020). COVID-19 impact on sustainable production and operations management. *Sustainable Operations and Computers*, 1(June), 1–7. doi:10.1016/j.susoc.2020.06.001
- Mierzejewska, Ż. A. ve Markowicz, W. (2015). Selective Laser Sintering – Binding Mechanism And Assistance In Medical Applications. *Advances in Materials Science*, 15(3), 5–16. doi:10.1515/adms-2015-0011
- Mukhtarkhanov, M., Perveen, A. ve Talamona, D. (2020). Application of stereolithography based 3D printing technology in investment casting. *Micromachines*, 11(10), 1–27. doi:10.3390/mi11100946
- Mwema, F. M. ve Akinlabi, E. T. (2020). Basics of Fused Deposition Modelling (FDM). *SpringerBriefs in Applied Sciences and Technology* içinde (ss. 1–15). doi:10.1007/978-3-030-48259-6\_1
- Patel, D. B. (2017). Polyjet-An additive manufacturing process. *International Journal for Scientific Research & Development* |, 5(5), 517–519. [www.ijrds.com](http://www.ijrds.com) adresinden erişildi.
- Rahman, T., Hossain, M. ve Dorrington, P. (2020). Additive Manufacturing and the COVID-19 challenges : An in-depth study Additive Manufacturing and the COVID-19 challenges : An in-depth study, (August), 1–36. doi:10.13140/RG.2.2.35767.55206
- Saffarzadeh, M., Gillispie, G. J. ve Brown, P. (2016). Selective Laser Sintering (SLS) rapid prototyping technology: A review of medical applications. *Proceedings of the 53rd Annual*



- Rocky Mountain Bioengineering Symposium, RMBS 2016 and 53rd International ISA Biomedical Sciences Instrumentation Symposium, (August), 142-149.*
- Sağbaşı, B. (2020). Effect of Orientation Angle on Surface Quality and Dimensional Accuracy of Functional Parts Manufactured by Multi Jet Fusion Technology. *European Mechanical Science*, 4(2), 47-52. doi:10.26701/ems.678901
- Sai, P. C. ve Yeole, S. (2001). Fused Deposition Modeling (ss. 1345-1350). doi:10.1201/9780203910795.ch8
- Shah, S. ve Mattiuzza, S. (2018). The Case of Manufacturing SMEs. *2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)* içinde (ss. 1-8).
- Surange, V. G. ve Gharat, P. V. (2016). Using Fused Deposition Modelling (FDM) Vinod. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)* içinde (C. 3, ss. 1403-1406).
- Tarfaoui, M., Nachtane, M., Goda, I., Qureshi, Y. ve Benyahia, H. (2020). Additive manufacturing in fighting against novel coronavirus COVID-19. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 110(11-12), 2913-2927. doi:10.1007/s00170-020-06077-0
- Udroiu, R. ve Braga, I. C. (2017). Polyjet technology applications for rapid tooling. *MATEC Web of Conferences* içinde (C. 112, ss. 1-6). doi:10.1051/mateconf/201711203011
- Verboeket, V., Khajavi, S. H., Krikke, H., Salmi, M. ve Holmstrom, J. (2021). Additive Manufacturing for Localized Medical Parts Production: A Case Study. *IEEE Access*, (February), 25818-25834. doi:10.1109/access.2021.3056058
- Zijm, H., Knofius, N. ve van der Heijden, M. (2019). Additive Manufacturing and Its Impact on the Supply Chain. *Industrial Engineering & Business Information Systems* içinde (ss. 1-18). doi:10.1007/978-3-319-92447-2\_23

## ALGILANAN FİYAT ADALETİNİN MARKA TERCİHİ ÜZERİNE ETKİSİ: MARKA GÜVENİNİN ARACILIK ROLÜ

Canan YILMAZ UZ<sup>1</sup>

### Özet

Satın alma kararının en önemli kriterlerinden biri olan fiyat, tüketicilerin hassas olduğu konulardan biridir. Markaların tüketicilerine yansıyan fiyatlarda adaletin sağlanması her sektörde aranan bir özellik haline gelmiştir. Algılanan fiyat adaleti, tüketicilerin marka hakkındaki izlenimlerini değiştirme gücüne sahiptir. Algılanan fiyat adaletinin tüketicinin o markayı tercih edip etmeme kararında etkisinin araştırılması hem markalar hem tüketiciler için önemlidir. Bununla birlikte, marka güveninin bu ilişkideki etkisinin de bilinmesi önem arz etmektedir.

Bu çalışmada, algılanan fiyat adaletinin marka tercihi üzerinde bir etkisinin olup olmadığı ortaya çıkarılmaya çalışılarak algılanan fiyat adaletinin marka tercihine etkisinde marka güveninin aracılık etkisinin bulunup bulunmadığı araştırılarak elde edilen bulgular sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Algılanan Fiyat adaleti, Marka güveni, Marka Tercihi, Tüketici

## THE EFFECT OF PERCEIVED PRICE FAIRNESS ON BRAND PREFERENCE: THE MEDIATING ROLE OF BRAND TRUST

### Abstract

Price, which is one of the most important criteria of the purchase decision, is one of the subjects that consumers are sensitive. Providing justice at the prices reflected to the consumers of brands has become a sought-after feature in every sector. Perceived price fairness has the power to change consumers' impressions about the brand. It is important for both brands and consumers to investigate the effect of perceived price fairness on the consumer's decision to choose whether or not that brand. However, it is important to know the impact of brand trust on this relationship.

In this study, we tried to find out whether perceived price justice has an effect on brand preference and want to investigate whether there is any mediation effect of brand trust in the effect of perceived price fairness on brand preference and research findings are presented.

**Keywords:** Perceived Price Fairness, Brand Trust, Brand Preference, Consumer

## 1. GİRİŞ

Bir mal veya hizmet satın almak isteyen tüketicilerin satın alma kararı verirken dikkat ettikleri birçok faktör bulunmaktadır. Tüketiciler, satılan ürünler, o ürünleri satan markaları ve hatta perakendecileri bile kıyaslayıp en doğru satın alma kararını vermeye çalışmaktadırlar. Özellikle aynı veya benzer ürünleri satan markaları kıyaslarken, satın alma eğilimleri en üstün ayrıcalığa sahip seçenekten yana olmaktadır. Bu eğilimi oluşturan önemli bileşenlerden biri de, tüketicinin algıladığı fiyat adaletidir. Tüketiciler birbirleriyle iletişim halinde olup fiyatların ne zaman adil olup olmadığı konularında fikir alışverişinde bulunmakta, adil olmayan fiyat belirleyen markaları da hep birlikte

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İskenderun Teknik Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, [canan.yilmazuz@iste.edu.tr](mailto:canan.yilmazuz@iste.edu.tr)

cezalandırabilmektedirler. Adil bir fiyat politikasına sahip markalar ise, tüketici tarafından takdir edilmektedir.

Rakip markalar arasında tercih edilebilir olmanın, bütün markaların amaçlarından biri olduğu bilinen bir gerçektir. Bunu sağlamak için tüketicilerin isteklerine en uygun cevabı verebilmek adına yarış halinde olan markalar, bir güven duygusu yaratmaya çalışarak pazardaki paylarını büyütme odaklanmaktadır. Markaya karşı oluşan güven, karşılaşılan olumsuz durumlarda tüketiciye bir garanti vermekte ve firmanın verdiği sözleri yerine getireceğine dair bir inanç oluşturmaktadır. Bunun farkında olan tüketiciler de kendilerine bu güven duygusunu hissettiren markalara yoğunlaşmaktadır.

Çalışmanın amacı, algılanan fiyat adaletinin tüketicinin marka tercihi üzerinde bir etkisinin olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Bunun yanında, algılanan fiyat adaletinin marka tercihiye etkisinde marka güveninin aracılık etkisinin olup olmadığının test edilmesi de hedeflenmiştir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Algılanan Fiyat Adaleti

Günümüz yaşam koşulları, tüketicileri satın alma kararı verirken fiyata özel bir önem vermeleri konusunda mecbur kılmaktadır. Önemli bir satın alma kriteri olarak görülen fiyat, alınacak ürün veya markanın seçiminde önemli bir rol oynamaktadır. Tüketiciler için bu kadar hassas olan bir konu, markaların da dikkatini çekmekte ve fiyat konusunda daha temkinli hareket etmelerine vesile olmaktadır.

Pazarlama yöneticisinin bakış açısıyla fiyat, sunulan bir özellik demetinin değeri için tüketicinin ödemek istediği miktar olarak ele alınırken tüketici bakış açısıyla fiyat, tüketicinin kendisine sunulan ürün teklifindeki özellik paketini kazanmak için neyi feda etmesi gerektiğini temsil etmektedir (Campbell, 1999: 145). Bu durumda tüketici ödemeye razı olduğu fiyatın karşılığını mal ya da hizmet olarak alma beklentisine girmekte; bu beklenti de markaların belirlediği fiyatların önemli bir bileşeni olarak dikkate alınmaktadır. Tüketiciler, benzer özellikler demeti için benzer fiyat beklentisine girmekte ve markaları bu konuda birbiriyle kıyaslama yoluna gitmektedirler.

Sosyal değişimin önemli bir bileşeni olan Süreç-Adalet Teorisi, insanların bir değişim ilişkisi içindeki adaleti, ilişkiye yaptıkları yatırımla orantılı olarak tahsis edilen ödüllere göre değerlendirmektedir (Herrmann vd., 2007; Xia vd., 2004, akt. Zietsman vd., 2019:4). Eşitlik Teorisi de, tüketicilerin algılanan fiyatı kendi veya diğer tüketicilerin deneyimlerine göre değerlendirdiğini ifade eder (Asadi, vd., 2014: 203). Bu teoriye göre, alıcılaresitlik veya eşitsizliği kendi kazançları veya maliyetleri ile aynı ürün veya hizmet için aynı satış organizasyonu ile değişim ilişkisinde olan diğer alıcıların karşılaştırması temelinde değerlendirir (Kukar-Kinney vd., 2007; Xia vd., 2004; Oh, 2003, akt. Zietsman vd., 2019:4).

Bir tüketicinin değerlendirmesi olarak tanımlanan algılanan fiyat adaleti, bir satıcının fiyatı ile karşılaştırılan bir diğer satıcı tarafın fiyatı arasındaki farkın kabul edilebilir veya makul olup olmadığına ilişkin duygular olarak ele alınır (Xia vd., 2004:3, akt. Lee, vd., 2011: 534). Buradan, tüketicilerin herhangi bir fiyata dair yargılarının, referans alınan herhangi bir standart ile kıyaslama sonucu olduğu görülmektedir. Bir ürün elde etmek için vazgeçilen veya feda edilenin öznel bir değerlendirmesi olarak da tanımlanan (Zeithaml, 1988:10) algılanan fiyat adaleti, tüketicilerin belirli bir mal veya hizmet için ödedikleri paranın meşru ve haklı olduğuna inanmaları sonucu oluşur (Jin, vd., 2016: 1898). Burada dikkat edilmesi gereken nokta, tüketicilerin fiyat adaletinin varlığına hangi koşullarda inandıklarıdır. Oh (2000), tüketicilerin fiyat-kalite kıyaslaması yaptıklarını ve fiyat adaletinin satılan ürünün değerinin ödenen fiyattan daha fazla olduğunu düşünmeleri sonucu oluştuğunu dile getirmiştir. Yani tüketicide bir mal ya da hizmet için belirlenen fiyatın makul, adil ve meşru olduğu algısı uyanması, fiyat adaletine inanmalarını sağlar. Aksi durumda, yani tüketiciler fiyat adaleti konusunda şüphe duymaları, satılan malın fiyatının karşılaştırılan bir diğer maldan farklı olduğunu düşünmeleri halinde bir adaletsizlik algısı uyanacak ve tüketici memnuniyetsizliği oluşacaktır. Algılanan fiyat adaletinin olmaması, tüketicide yarattığı memnuniyetsizliğin yanı sıra, tüketicinin alıcı ile kurmuş olduğu alışveriş ilişkisini sonlandırmasına ve satıcı hakkında negatif geribildirimlerde bulunarak olumsuz ağızdan ağıza pazarlama uygulamalarına (Nguyen ve Meng, 2016: 710), bu da tüketicilerin o satıcıya karşı bir güvensizlik hissetmelerine neden olacaktır.

## 2.2. Marka Güveni

Bireysel ilişkilerde olduğu kadar, endüstriyel ilişkilerin sürdürülmesinde de çok önemli bir rolü olan güven kavramı, marka-tüketici ilişkisinin kurulması ve devam ettirilmesinde benzer bir öneme sahip olduğu için psikoloji, sosyoloji, ekonomi, yönetim ve pazarlama gibi çoğu disiplinin araştırma konusu olmuştur. Tüketici marka seçimi yaparken, kendisini memnun eden, ihtiyaçlarına cevap veren, verdiği sözleri tutan bir marka arayışına girer. Bu özelliklere sahip markalar, tüketicinin kendilerine güvenmelerini sağlarlar. Bir tarafın bir değişim ortağının güvenilirliği ve bütünlüğüne güvenmesi durumunda ortaya çıkan güven (Morgan ve Hunt, 1994) kavramı, marka söz konusu olduğunda, müşterinin bir markanın güvenilirliği ve dürüstlüğüne güvenmeye istekli olması olarak anlaşılmaktadır (Moorman vd., 1993, Morgan ve Hunt, 1994, akt. Schoorman vd., 2007: 344).

Oluşan bu marka güveni, özellikle tüketici için risk oluşturan durumlarda tüketicinin kendini güvende hissetmesini sağlayacaktır. Bir tüketicinin, markanın belirtilen işlevini yerine getirme yeteneğine güvenme isteği olarak tanımlanan (Chaudhuri ve Holbrook, 2001:82) marka güveni kavramı, tüketicilerin markaların faaliyetlerini takip ettiklerine dair bir bilgi vermektedir. Tüketicide oluşturduğu beklentiye karşılayabilen bir marka, marka güvenilirliğini sağlamış olacak; kendisi ile tüketicileri arasında güven

köprülerinin kurulmasını sağlayarak tüketicilerinin satın alma niyetlerini olumlu yönde etkileyecektir (Chen ve Mort, 2007, akt. Hawas, 2013: 81). Tüketici, markanın önceden belirtilen işlevini yerine getirme yeteneğine güvenirse, tüketicinin markadan olumlu beklentileri artacak ve marka sözlerini tuttuğu sürece markaya olan eğilimi artacaktır.

### 2.3. Marka Tercihi

Sayısız seçeneklerin olduğu bir pazarda tüketiciler tarafından tercih edilebilir olmak, markaların gerçekleştirmek istedikleri önemli amaçlardan biridir. Bunun için tüketicinin istek ve ihtiyaçlarının analiz edilip arzu edilen şeyin tüketicilere sunulması can alıcı noktalardan biridir. Marka yöneticilerinin odak noktası haline gelen tercih edilebilir bir marka olma amacı, rakiplerden daha üstün bir performans sergilenmesini gerekli kılmaktadır. Markayı seçme ve kullanma konusunda göreceli bir tercih olarak tanımlanan (Chomvilailuk ve Butcher, 2010: 400) marka tercihi, bir markanın benzer diğer markalara göre tercih edildiği tüketici inancı olarak da görülebilir (Wang, 2015: 555). Tüketiciler alternatifler arasında dolaşırken bir markayı diğerlerinden üstün kılan özelliklere odaklanmakta ve ihtiyaçlarını karşılama potansiyeli en yüksek olan markayı tercih etmektedirler. Dolayısıyla markaların rakip markalara göre sunmuş oldukları hizmetler ile sahip oldukları özellikler, o markanın tercih edilebilirliğini etkileyen faktörler olarak görülebilir. Nitekim Mitchell ve Amioko (1985) marka tercihi, bir müşteriyi bir markayı diğerine tercih etmeye yönlendiren bir dizi özellik olarak tanımlamışlardır (Liu vd., 2014: 182). Dolayısıyla tercih edilebilir bir marka olmak, çoğu kez markaların tüketicilerde bıraktıkları olumlu izler sayesinde gerçekleşmektedir.

## 3. Araştırma Yöntemi

### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Problemleri

Bu çalışma, algılanan fiyat adaletinin marka tercihi üzerinde etkisi olup olmadığını analiz ederken, marka güveninin bu ilişki üzerinde aracılık etkisi olup olmadığını test etmeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla bu çalışma şu problemlere odaklanmaktadır:

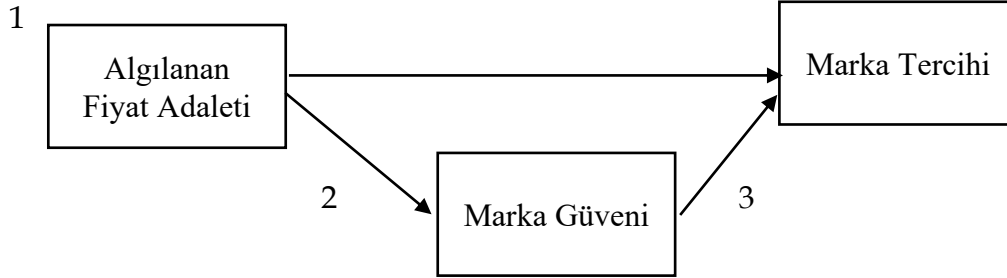
- i) Algılanan fiyat adaletinin marka tercihi üzerinde bir etkisi var mıdır?
- ii) Algılanan fiyat adaletinin marka tercihinin etkisinde marka güveninin aracılık rolü var mıdır?

### 3.2. Araştırma Modeli

Araştırma değişkenlerinin ölçümünde literatür taraması yapılarak daha önce güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmış ölçekler kullanılmıştır. Anket formu oluşturulurken, soruların kısa ve anlaşılır olmasına dikkat edilmiştir. Araştırma değişkenlerini ölçmeye yönelik derecelendirmede kullanılan ifadeler "1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde 5'li Likert olarak uygulanmıştır. Algılanan fiyat

adaleti ölçeği, Cakici, vd., (2019)'dan, Marka güveni ölçeği, Chen, (2017)'den, Marka tercihi ölçeği Wang (2015)'den alınmıştır.

Araştırma modeli aşağıdaki gibidir:



### 3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Adalet algısının, alıcı-satıcı arasındaki değişim ilişkisini düzenleyen önemli bir etik ilke olması, konuya tüketici gözüyle bakılmasını zorunlu kılmıştır. Nitekim Jin vd. (2016: 1898) de, fiyat adaleti veya adaletsizliği algılarının, tüketici davranışlarını belirlemede önemli olduğunu ortaya koyan birtakım çalışmaların mevcut olduğunu dile getirmişlerdir. Tüketiciler için hassas konulardan biri olan fiyat adaleti algısının tüketicilerin marka seçiminde ne kadar rol oynadığının bilinmesi önemlidir. Fiyat adaletsizliğinin tüketicilerde güçlü haksızlık algılarına yol açması, tüketicilerin marka tercihlerini etkileyip etkilemediğini sorgulama noktasına getirmiştir. Buradan hareketle, çalışmanın birinci hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

**H1: Algılanan fiyat adaleti marka tercihinin olumlu yönde etkiler.**

Fiyatta bir adaletsizliğin algılanması, tüketici memnuniyetsizliğine, tüketicinin bu değişim ilişkisinden ayrılmasına, olumsuz bilgilerin yayılmasına veya satıcının itibarının veya satıcıya duyulan güvenin kötü etkilenmesine yol açacaktır (Campbell, 1999: 145). Buradan, algılanan fiyat adaletinin marka ile olan ilişkilerin yeniden gözden geçirilmesine ve markaya duyulan güvenin de bundan etkilendiği sonucuna ulaşılabilir. Bu bakış açısıyla, çalışmanın ikinci hipotezi;

**H2: Algılanan fiyat adaletinin marka tercihinin etkisinde marka güveninin aracılık rolü vardır.**

şeklinde belirlenmiştir.

### 3.4. Örneklem ve Veri Toplama

Çalışmada Türkiye’de cep telefonu kullanan tüketiciler dikkate alınarak, en az bir cep telefonuna sahip bireylerin tümünü temsil eden bir evren belirlenmiştir. Verilerin elde edilmesinde zaman ve bütçe kısıtları dikkate alınarak tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yönteminin kullanılması uygun görülmüştür. Çalışmada kullanılan anket formu sosyal

medyada yapılan açıklama ile duyurulmuştur. Anket formu 183 kişi tarafından cevaplanmıştır.

### 3.5. Bulgular ve Tartışma

#### 3.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bilgiler

Araştırmaya katılan cep telefonu kullanıcılarının demografik özelliklerine ait bilgiler, Tablo 1’de gösterilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, katılımcıların çoğunluğunun (%61.2) kadın tüketiciler olduğu ve katılımcıların büyük bir çoğunluğunun (%89.1) bekâr olduğu dikkat çekmektedir. Katılımcılar yaş aralığına göre incelendiğinde, yine büyük bir kısmın (%83.6) 18-25 yaş aralığında olduğu, lisans mezunu oldukları ve gelir düzeylerinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo1: Katılımcılara Ait Demografik Özellikler**

	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>			<b>Yaş</b>		
Kadın	112	61.2	18-25	153	83.6
Erkek	71	38.8	26-35	20	10.9
Toplam	183	100	36-45	9	4.9
<b>Medeni Durum</b>			46 ve üstü	1	0.5
Bekar	163	89.1	Toplam	183	100
Evli	20	10.9	<b>Aylık Ortalama Gelir</b>		
Toplam	183	100	2.500 TL’ye kadar	130	71
<b>Eğitim Düzeyi</b>			2.500-4.499 TL	31	16.9
İlköğretim	1	0.5	4.500-6.499 TL	15	8.2
Lise	11	6.0	6.500-8.499 TL	3	1.6
Ön Lisans	32	17.5	10.500 TL ve üstü	4	2.2
Lisans	126	68.9	Toplam	183	100
Lisansüstü	13	7.1			
Toplam	183	100			

#### 3.5.2. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizleri sonucunda ortaya çıkan Cronbach’s Alpha katsayıları incelendiğinde, algılanan fiyat adaleti, marka güveni ve marka tercihi değişkenlerine ait ölçeklerin güvenilirliklerinin yüksek olduğu (>0.70)saptanmıştır.

**Tablo 2: Güvenilirlik Analizi**

Değişken	Ölçeğin Cronbach’s Alpha Katsayısı
Algılanan Fiyat Adaleti (3 ifade)	0.90
Marka Güveni (4 ifade)	0.92
Marka Tercihi (5 ifade)	0.91

#### 3.5.3. Model Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Analizi

Model değişkenleri arasındaki korelasyon katsayısı incelendiğinde, bütün değişkenler arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Algılanan fiyat adaleti değişkeninin, 0.01 anlamlılık düzeyinde marka güveni ve marka tercihi ile pozitif yönde ilişkili olduğu, marka güveninin yine 0.01 anlamlılık düzeyinde algılanan fiyat adaleti ve marka tercihi ile orta kuvvette ve pozitif

yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Marka tercihinin yine 0.01 anlamlılık düzeyinde algılanan fiyat adaleti ve marka güveni ile ilişkili olduğu Tablo 3'te görülmektedir.

**Tablo 3: Model Değişkenleri Arasındaki İlişki Analizi**

N=183	Algılanan Fiyat Adaleti	Marka Güveni	Marka Tercihi
Algılanan Fiyat Adaleti	1	0.471**	0.291**
Marka Güveni	0.471**	1	0.595**
Marka Tercihi	0.291**	0.595**	1

\*\* p<0.01

### 3.5.4. Model Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizleri

Tablo 4'de görüldüğü üzere, uygulanan basit regresyon analizinde algılanan fiyat adaleti ile marka tercihi arasında korelasyon katsayısı 0.291 çıkmış olup, bu değer iki değişken arasında zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Belirlilik katsayısına göre, algılanan fiyat adaleti, marka tercihindeki değişimin sadece % 8.5'ini açıklamaktadır. İki değişken arasındaki ilişki zayıf olmakla birlikte regresyon denklemi  $p<0.01$  önem derecesinde anlamlı çıkmıştır. Buna göre H1 hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo4: Algılanan Fiyat Adaletinin Marka Tercihi Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi**

ANOVA						R
	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	P	0.291
Regresyon	18.573	1	18.573	16.707	0.000*	
Artık	201.214	181	1.112			
Toplam	219.788	182				
KATSAYILAR						R <sup>2</sup>
	Regresyon Katsayıları		Standardize Katsayılar			0.085
Model	B	Standart Hata	Beta	t	P	
Sabit	2.107	0.269		7.847	0.000*	
Algılanan Fiyat Adaleti	0.321	0.079	0.291	4.087	0.000*	
Bağımlı Değişken: Marka Tercihi						

\* p<0.01

H2 hipotezinin test edilebilmesi için, algılanan fiyat adaleti ve marka güveni ile marka güveni ve marka tercihi arasındaki ilişki test edilmiştir. Tablo 5'de görüldüğü üzere uygulanan basit regresyon analizinde, bağımsız değişken olan algılanan fiyat adaletinin bağımlı değişken olan marka güveni üzerine etkisi test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, 0.01 anlamlılık düzeyinde algılanan fiyat adaletinin marka güveni üzerine etkisi anlamlıdır ( $p=0.000$ ). Tablo 6, marka güveninin marka tercihi üzerine etkisini test edebilmek amacıyla uygulanan



basit regresyon sonucunu göstermektedir. Buna göre, marka güveninin marka tercihi üzerine etkisinin anlamlı ( $p=0.000$ ) olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo5: Algılanan Fiyat Adaletinin Marka Güveni Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi**

ANOVA						R
	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	P	0.471
Regresyon	35.896	1	35.896	51.588	0.000*	
Artık	125.942	181	0.696			
Toplam	161.838	182				
KATSAYILAR						R <sup>2</sup>
	Regresyon Katsayıları		Standardize Katsayılar			0.222
Model	B	Standart Hata	Beta	t	P	
Sabit	2.224	0.212		10.470	0.000*	
Algılanan Fiyat Adaleti	0.446	0.062	0.471	7.182	0.000*	
Bağımlı Değişken: Marka Güveni						

**Tablo 6: Marka Güveninin Marka Tercihi Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi**

ANOVA						R
	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	P	0.595
Regresyon	77.840	1	77.840	99.255	0.000*	
Artık	141.947	181	0.784			
Toplam	219.788	182				
KATSAYILAR						R <sup>2</sup>
	Regresyon Katsayıları		Standardize Katsayılar			0.354
Model	B	Standart Hata	Beta	t	P	
Sabit	0.602	0.265		2.275	0.024*	
Marka Güveni	0.694	0.070	0.595	9.963	0.000*	
Bağımlı Değişken: Marka Tercihi						

Algılanan fiyat adaletinin marka güveni üzerine etkisi (2) ile marka güveninin marka tercihi (3) üzerine etkisi anlamlı çıkmıştır. Bu durumda, marka güveninin aracılık rolünü test etmek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 7’de gösterilmektedir. Algılanan fiyat adaletinin marka tercihi üzerindeki doğrudan etkisinin ölçüldüğü regresyon analizindeki regresyon katsayısının 0.321 olduğu görülmüştür. Çoklu regresyon analizinde ise algılanan fiyat adaletinin regresyon katsayısının 0.015 ve anlamsız olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumda, marka güveninin algılanan fiyat adaletinin marka tercihinde tam aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Başka bir anlatımla, algılanan fiyat adaleti, marka güveni üzerinden marka tercihinin olumlu yönde etkilemektedir. Bu durumda H2 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 7: Marka Güveninin Algılanan Fiyat Adaleti ve Marka Tercihi Üzerindeki Aracılık Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi**

ANOVA						R	
	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	P	0.595	
Regresyon	77.871	2	38.935	49.384	0.000*		
Artık	141.917	180	0.788				
Toplam	219.788	182					
KATSAYILAR						R <sup>2</sup>	
	Regresyon Katsayıları		Standardize Katsayılar			0.354	Eşkökenlik
Model	B	Standart Hata	Beta	t	P		Tolerans
Sabit	0.581	0.287		2.027	0.044*		
Marka Güveni	0.686	0.079	0.589	8.672	0.000*		0.778
Fiyat Adaleti	0.015	0.075	0.013	0.197	0.844*		1.285
Bağımlı Değişken: Marka Tercihi							

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Fiyatın tüketiciler açısından önemli bir karar kriteri olarak ele alınması, markaların bu konuya özel olarak yoğunlaşmalarını gerektirmiştir. Tüketici memnuniyeti ve beraberinde tüketici sadakati yaratarak sürekli tercih edilebilir bir marka olabilmek, tüketicinin istediği kaliteyi sunmanın yanında, belirlenen fiyatın adil olup olmadığıyla ilgilidir. Tüketici, markaların aynı özellikteki ürünler için farklı bir fiyat politikasını belirlemeleri halinde markayı cezalandırıp o markanın müşterisi olmaktan vazgeçebilmektedir. Ters bir durumda, yani benzer veya aynı ürünler için benzer bir fiyat belirleyen markalar, tüketicide olumlu bir izlenim bırakarak tercih edilen marka olmaktadır.

Bu çalışma ile, fiyatın önemli bir kriter sayıldığı cep telefonu sektöründe de algılanan fiyat adaletinin bir markanın tercih edilebilirliğini etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu durumun altında yatan nedenlerden birinin markaya duyulan güvenle ilişkili olabileceği, bu çalışmanın sonuçlarından biri olarak ortaya çıkmıştır. Buna göre, algılanan fiyat adaleti, marka güveni üzerinden marka tercihinin olumlu yönde etkilemektedir. Başka bir anlatımla, markaya duyulan güvenin, algılanan fiyat adaletinin marka tercihi üzerindeki etkisinde tam aracılık rolü olduğu görülmektedir. Algılanan fiyat adaleti, markaya olan güveni pozitif bir şekilde etkilemekte, markaya duyulan güven de o markanın tercih edilebilirliği üzerinde rol oynamaktadır. Bu durum, markaların özellikle marka güvenini oluşturacak faktörler hakkında iyi bir pazarlama araştırması yapmalarını ve bu konuda bilgi sahibi olarak tüketicinin beklentilerine yanıt verebilmelerini zorunlu kılmaktadır.

#### KAYNAKÇA

Asadi, A., Pool, K. J. and Jalilvand, R. M. (2014). The effect of perceived price fairness through satisfaction and loyalty on international tourists' price acceptance of Islamic-Iranian art

- products. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol. 7 No. 4, pp. 201-215.
- Cakici, A.C., Akgunduz, Y. ve Yildirim, O. (2019). The impact of perceived price justice and satisfaction on loyalty: the mediating effect of revisit intention. *Tourism Review*, Vol. 74 No. 3.
- Campbell, M.C. (1999). Why did you do that? The important role of inferred motive in perceptions of price fairness. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 8 No. 2, pp. 145-152.
- Chaudhuri, A., Holbrook, M. (2002). Product-class effects on brand commitment and brand outcomes: The role of brand trust and brand affect. *Journal of Brand Management*, 10, 33-58.
- Chen, C.H. and Mort, G.S. (2007). Consumers' technology adoption behaviour: an alternative model, *The Marketing Review*, Vol. 7 No. 4, pp. 355-68.
- Chen, Y-C. (2017). The relationships between brand association, trust, commitment, and satisfaction of higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, Vol. 31 No. 7, pp. 973-985.
- Chomvilailuk, R. and Butcher, K. (2010). Enhancing brand preference through corporate social responsibility initiatives in the Thai banking sector. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 22 No. 3, pp. 397-418.
- Hawass, H. H. (2013). Brand trust: implications from consumer doubts in the Egyptian mobile phone market. *Journal of Islamic Marketing*, Vol. 4 No. 1, pp. 80-100.
- Herrmann, A., Xia, L., Monroe, K.B. and Huber, F. (2007). The influence of price fairness on customer satisfaction: an empirical test in the context of automobile purchases. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 16 No. 1, pp. 49-58.
- Jin, N., Line, N. D. ve Merkebu, J. (2016). The effects of image and price fairness A consideration of delight and loyalty in the water park industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28, No. 9, pp. 1895-1914.
- Kukar-Kinney, M., Xia, L. and Monroe, K.B. (2007). Consumers' perceptions of the fairness of price-matching refund policies. *Journal of Retailing*, Vol. 83 No. 3, pp. 325-337.
- Lee, S., Illia, A. Ve Body, A.L. (2011). Perceived price fairness of dynamic pricing. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111 No. 4, pp. 531-550.
- Liu, M.T., Wong, I.A., Shi, G., Chu, R. ve Brock, J.L. (2014). The impact of corporate social responsibility (CSR) performance and

- perceived brand quality on customer-based brand preference. *Journal of Services Marketing*, 28/3, 181-194.
- Mitchell, I. and Amioku, T. (1985). Brand preference factors in patronage and consumption of Nigerian Beer", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 20 No. 1, pp. 55-67.
- Moorman, C., Deshpande, R. and Zaltman, G. (1993). "Factor affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, pp. 81-101.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp. 20-38.
- Nguyen, A. ve Meng, J. (2016). How source of funds affects buyer's judgments of price fairness and subsequent response. *Journal of Product & Brand Management*, 25/7, 710-720.
- Oh, H. (2000). The effect of brand class, brand awareness, and price on customer value and behavior intentions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 24 No. 2, pp. 136-162.
- Oh, H. (2003). Price fairness and its asymmetric effects on overall price, quality, and value judgments: the case of an upscale hotel. *Tourism Management*, Vol. 24 No. 4, pp. 387-399.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., and Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Wang, E.S.T. (2015). Effect of food service-brand equity on consumer-perceived food value, physical risk, and brand preference. *British Food Journal*, Vol. 117 No. 2, pp. 553-564.
- Xia, L., Monroe, K. B. and Cox, J. L. (2004). The price is unfair! A conceptual framework of price fairness perceptions. *The Journal of Marketing*, Vol. 68 No. 4, pp. 1-15.
- Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of Marketing*, Vol. 52 No. 3, pp. 2-22.
- Zietsman, M.L., Mostert, P. Ve Svensson, G. (2019). Perceived price and service quality as mediators between price fairness and perceived value in business banking relationships: A micro-enterprise perspective. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 37 No. 1, pp. 2-19.

## YEŞİL PAZARLAMAYA PANORAMİK BİR YAKLAŞIM

ESEN ŞAHİN<sup>1</sup>  
Mehnur BAŞTOPUZ<sup>2</sup>

### Özet

İnsanlık tarihi boyunca, üretim ve tüketimde yaşanan paradigmatik dönüşüm, kaynak kullanımında ve dağılımında dengesizlik doğurmuş ve uzun vadede küresel ısınma ve iklim değişikliği temelli çevresel bozulma sonuçları yaratmıştır. Değer zincirinin tüm paydaşlarında farkındalık yaratılması ve bilinçli üretici ve tüketici profillerinin desteklenmesiyle sürdürülebilir yeşil stratejilerin geliştirilmesi temel küresel yaklaşım haline dönüşmüştür. İletişim ve ulaşım teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, elektronik ticaret alt yapısındaki güçlenme, uluslararası iş birlikleriyle ortak küresel politikaların hayata geçirilmesi sonucu çevre konusundaki artan duyarlılık tüketim davranışlarını etkilemiştir. Bu gelişmeler kurumsal itibar ve sürdürülebilir işletmecilik faaliyetleri boyutuyla üreticilerin de çevre dostu faaliyetler yürütmesini zorunlu hale getirmiştir. Sürdürülebilir üretim sistemleri, sorumlu organizasyon, yeşil işletmecilik, sorumlu tüketim, yalın üretim-pazarlama ve yeşil üretim-pazarlama kavramları bu süreçte sıklıkla akademik çalışmalara konu olmuştur. İşletmelerin sürdürülebilir çevreci faaliyetleri, her işletme için amaç ve yöntem açısından farklılıklar gösterebilmektedir. Bazı işletmeler çalışmalarını sosyal sorumluluk çatısı altında yürütürken, bazı işletmelerde çevreci yaklaşımları kurumsal kimlik oluşturmada ve sürdürülebilir politikaları şekillendirmede temel felsefe olarak benimsemektedir. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı; panoramik bir bakış açısı ile yeşil pazarlama faaliyetlerine yönelik olarak markaların yeşil pazarlama yaklaşımlarının, politika ve faaliyetlerinin genel bir değerlendirmesini gerçekleştirmektir. Çalışmada nitel bir araştırma yöntemi olan Örnek Olay İnceleme Yöntemi tercih edilmiştir. Çalışma grubu olarak Amaçsal Örneklem Metodu ile belirlenen 5'i yerli 5'i yabancı olmak üzere toplam 10 farklı markaya örnek olay incelemesi yapılmıştır. Çalışma kapsamında incelenen markaların tamamının yeşil pazarlama strateji ve uygulamaları temelinde faaliyetlerini başarıyla yürüttükleri görülmüştür.

**Anahtar kelimeler:** Yeşil Pazarlama, Çevresel Pazarlama Stratejileri, Sürdürülebilir Üretim.

## A PANORAMIC APPROACH TO GREEN MARKETING

### Abstract

Throughout human history, the paradigmatic transformation in production and consumption has created imbalances in resource use and distribution and has created long-term environmental degradation results based on global warming and climate change. Developing sustainable green strategies has become the basic global approach by raising awareness in all stakeholders of the value chain and supporting conscious producer and consumer profiles. As a result of developments in communication and transportation Technologies, strengthening of electronic commerce infrastructure, implementation of common global policies with international collaborations, the increasing sensitivity to the environment has affected consumption behaviors. These developments have made it obligatory for the producers to carry out environmentally friendly activities with the dimension of corporate reputation and sustainable business activities. Sustainable production systems, responsible organization, green management, responsible consumption, lean production and marketing, and green production-marketing concepts have frequently been the subject of academic studies during this period. Sustainable environmental activities of enterprises may differ in terms of purpose and method for each enterprise. While some businesses carry out their activities under the umbrella of social responsibility, some businesses adopt environmentalist approaches as the basic philosophy in creating corporate identity and shaping sustainable policies. In the context, the main purpose of the study is; It carries out a general evaluation of the green marketing approaches, policies and activities of the brands towards green marketing activities with a panoramic perspective. The Case Study Method, which is a qualitative research method, was preferred in the study. As the study group, case studies were conducted on 10 different brands, 5 of which were domestic, 5 of which were foreign,

<sup>1</sup> Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, [esenboztassahin@gmail.com](mailto:esenboztassahin@gmail.com)

<sup>2</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, [m.bastopuz@gmail.com](mailto:m.bastopuz@gmail.com)

determined by Purposeful Sampling Method. It was observed that all of the brands examined within the scope of the study successfully carried out their activities based on green marketing strategies and practices.

**Keywords:** Green Marketing, Environmental Marketing Strategies, Sustainable Production.

### GİRİŞ

Küresel değişimin hızı ve etkinliği kapsamında işletmeler ile tüketiciler arasında oluşan ilişkinin boyutları bu değişimden etkilenmekte, üretim ve tüketimde yapısal dönüşümler meydana gelmektedir. Bu döngü içerisinde değişen ve de değiştiren pazarlama faaliyetleri; ürün odaklı, satış odaklı, pazarlama odaklı ve müşteri odaklı yaklaşımlarla günümüze kadar farklı uygulama şekilleriyle varolagelmıştır. Bu noktadaki önemli kriter, dünya hızla değişirken bu değişime yön veren, ayak uyduran, pazarlama stratejilerinin değişim ve dönüşümüne direnmeyen işletmelerin rekabette varlıklarını sürdürebildikleri gerçeğidir. Günümüz yıkıcı-yok edici rekabet şartlarında sürdürülebilir stratejilerle varlığını değer yaratarak sürdürmek isteyen işletmeler; pazar, hedef kitle, ürün, tutundurma, fiyat vb faaliyet alanlarında tüketicilere doğru stratejilerle ulaşmalı, müşterisini yakından tanımalı ve hattamüşterilerinin perspektifinden çevreye bakabilme yeteneklerini geliştirmelidir.

Çalışmanın amacı, yeşil pazarlama faaliyetlerinin markalar üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırmada kapsamında ele alınan temel araştırma soruları; “Markalar yeşil ürünleri tanımakta mıdır? Markalar yeşil ürün üretimi yapmakta mıdır? Yeşil ürün üretimi yapan işletmeler bu sürece ne kadar önem vermektedir? Markaların çevreci tutundurma stratejileri var mıdır?” şeklinde sıralanmaktadır. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma, birey ve topluluklar arasındaki farklılıklara odaklanarak olgular, kuramlar ve olaylar kapsamında araştırma sorularına cevap arayarak yürütülen bir süreçtir (Şahin, 2020: 68). Nitel araştırma yöntemlerinden biri olan örnek olay incelemesi kapsamında yürütülen bu çalışmanın zaman kısıtı nedeniyle 5’i yerli 5’i yabancı olmak üzere toplamda 10 marka kapsamında yürütülmüş olması çalışmanın temel sınırlılığıdır. Bu sınırlılık veri toplama, işleme ve değerlendirme aşamasında çalışma lehine sonuçlar doğurmuştur.

Çalışma dört bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümde kavramsal çerçevenin oluşturulması kapsamında yapılan literatür taraması sonuçları paylaşılmış, ikinci bölümde çalışmanın metodolojisi açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, çalışmaya ait bulgular görseller ile desteklenerek sunulmuştur. Son bölümde ise, yürütülen çalışma kapsamında kurgulanan sonuç değerlendirmesine yer verilmiştir.

### 1. Kavramsal Çerçeve

#### 1.1. Pazarlama ve Yeşil Pazarlama Kavramları

İnsanlık tarihi kadar köklü bir geçmişi ve hayat kadar derin bir çeşitliliği olan pazarlama, oldukça kritik ve dinamik bir sosyal bilimler alt dalıdır. Birçok insan

tarafından sadece satış ve reklamcılık faaliyeti olarak algılanan pazarlama, özünde çok çeşitli faaliyetleri ve stratejileri barındıran dinamik bir işletme fonksiyonudur. Pazarlama, bireyleri sadece birer tüketici olarak değerlendirmez, onların kimlik çeşitlilikleri kapsamında bir bütün olarak algılar ve değerlendirir. Bu nedenle bireyleri anlayarak tatmin etmeye çalışır (Altun, 2020: 3). Pazarlama, en temel tanımlamayla, insani ve sosyal ihtiyaçları belirlemek ve kârlı bir şekilde karşılamak için yürütülen faaliyetler bütünü olarak ifade edilmektedir (Kotler ve Keller, 2012).

Pazarlama; müşteriler, ortaklar ve genel olarak toplum için değer yaratan; iletişim kurma, içerik sunma gibi faaliyetleri kendi bünyesinde barındıran kurum veya süreçlerdir (Amstrong, 2014: 4). Pazarlama yalnızca bu süreçlerden de ibaret değildir. Pazarlama, sadece bir yer veya bir durum ile sınırlandırılabilir bir kavram olmaması sebebiyle hayatın her anında, her yerinde kısaca hayatın bütünündedir. İşletmelerin faaliyetlerinin ve insan hayatının merkezinde konumlanmış bir kavramdır (Şahin ve Kaya, 2019: 9). Bu bütünsellik içindeki hedef, tüketicinin kendisi için doğru olan ürüne hızlı bir şekilde herhangi bir engel ve sorunla karşılaşmadan, optimal fiyattan ve algısal olarak değerli hissettiren işletmeler aracılığı ile ulaşmasıdır (Güleryüz, 2019: 4).

Kavramsal çeşitlilik içerisinde pazarlama kavramının temelini, tarihsel olarak gelişen üretim temelli anlayıştan, müşteri memnuniyeti ve tüketicinin tercihi olmak üzere değişen ve gelişen yaklaşımlar oluşturmaktadır (Güleryüz, 2019: 3). Pazarlamanın ana gayesi, hedef kitleye doğru mal veya hizmeti doğru zamanda, doğru yerde ve doğru bir şekilde sunmaktır. Pazarlamazamanın akışı içerisinde üretici işletmelerden tüketicilere doğru akış sağlayan bir sisteme sahiptir (Tekin, 2017: 127). Sonuç olarak pazarlama kavramı, toplumların istek ve ihtiyaçlarını yöneterek karşılamayı amaçlayan, tüketiciyi var oluşunun merkezine alan bir disiplindir.

Yeşil pazarlama olgusunun ilk benimsenmeye başlandığı zamanlarda, işletmeler tarafından belirli ürünler için başlatılan yeşil pazarlama programı her zaman başarı ile sonuçlanamayabiliyordu. Bu durum, tüketicilerin başlangıçta ürünün gerçekten yeşil olmadığını düşünüyor olmalarından kaynaklanıyordu. Zamanla başarı sağlayan ve tüketici güvenini kazanan yeşil ürünler, tüketicileri hem kendi çevreleri hem de toplumun uzun vadeli çıkarları için hareket ettikleri konusunda ikna etmeyi başarmıştır (Kotler ve Keller, 2012: 82).

Amerikan Pazarlama Derneği (American Marketing Association-AMA)'ne göre pazarlama, "müşteriler, ortaklar ve toplum için değeri olan tekliflerin oluşturulması, iletilmesi, sunulması ve değiş tokuşu için faaliyet ve süreçler" dir. Yeşil pazarlama tanımı ise, "ekolojik kaygılara duyarlı bir şekilde ürün üretme, tanıtma, paketlenme ve geri dönüşüm yoluyla tekrar kullanmak için oluşan bir pazarlama türü" şeklindedir (AMA, 2017).

Tablo 1'de klasik pazarlama ve yeşil pazarlama karşılaştırması kapsamlı bir şekilde yer almaktadır.

## 20. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

Tablo 1. Klasik Pazarlama ve Yeşil Pazarlama Karşılaştırması

<b>KLASİK PAZARLAMA</b>		<b>YEŞİL PAZARLAMA</b>
<i>İşletme ve tüketici</i>	<i>Taraflar</i>	<i>İşletme, tüketici ve çevre</i>
Müşteri Memnuniyeti İşletme Hedeflerine Ulaşma	Hedefler	Müşteri Memnuniyeti İşletme Hedeflerine Ulaşma Çevresel Zararları Azaltma
Ekonomik Sorumluluk	Kurumsal Sorumluluk	Sosyal Sorumluluk
Üretimden Ürünün Kullanımına	Pazarlama Kararlarına Erişme	Üretimden Tüketim Sonrasına
Yasal Yükümlülükler	Ekolojik Talepler	Çevresel Kültür
Çatışma veya Pasif Tutum	Yeşil Baskı Grupları	Açık İlişki ve İş Birliği

Kaynak: Chamorro ve Banegil, 2006: 13.

Tablo incelendiğinde, klasik pazarlamada taraflar sadece işletme ve tüketiciyken, yeşil pazarlamada bunlara ek olarak çevre unsurunun da sistemde olduğugörülmektedir. Klasik pazarlamanın hedefleri arasında müşteri memnuniyeti ve işletmenin hedefleri yer alırken yeşil pazarlamada bunlara ek olarak çevreye zarar verme olasılığı olan işlemleri minimuma indirme faaliyetleri bulunmaktadır. Kurumsal sorumluluk açısından değerlendirildiğinde klasik pazarlama anlayışı sadece ekonomik sorumluluğu ele alırken, yeşil pazarlama sosyal sorumluluğa yönelmektedir. Klasik pazarlama modelini uygulayan işletmelerin pazarlama kararına erişimleri ürünün üretiminden kullanıldığı zamana kadarki süreçtedir. Yeşil pazarlamada süreç, tüketim sonrasında da devam etmektedir. Ekolojik talep noktasında klasik pazarlama, yasal yükümlülükler önem verirken yeşil pazarlamada çevresel kültürün etkileri bulunmaktadır. Ayrıca yeşil baskı grupları klasik pazarlamada çatışma veya pasif tutum şeklinde varlık gösterirken yeşil pazarlamada bu durum açık ilişki ve iş birliği çerçevesinde yönetilmektedir.

### 1.2. Yeşil Pazarlama Karması

Pazarlama faaliyet sisteminin devamlılığı içerisinde pazarlama yönetim anlayışını oluşturan temel etmenlere pazarlama karması denilmektedir. Pazarlama karmasında yer alan en temel elemanlar; ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmadır. Zamana ve sektörel-stratejik farklılıklara bağlı olarak pazarlama tarihi içerisinde bu dört temel pazarlama karması elamanına ilaveler olmuştur. Pazarlama karması kapsamında “yeşil yaklaşım”ı benimseyerek karma bileşenlerinin kurgulanmasıyla yeşil pazarlama karması yapısı oluşmaktadır. Bu yaklaşımla; tüketici-üretici değeri yaratabilecek, değişimi yöneten-takip eden nitelikte sorumlu bir yaklaşım çerçevesinde yeşil ürünler üreterek, bu ürünleri yeşil fiyat stratejisi ile satışa sunarak, yeşil tutundurma politikaları ile yeşil ürünleri tüketiciye duyurarak ve yeşil dağıtım yöntemiyle tüketicilere ulaşmasını sağlayarak sürdürülebilir değer yaratma hedeflenmektedir. Yeşil pazarlama karması uygulamaları, işletmenin tüm süreçlerini kapsayacak şekilde ve yeşil stratejilerle desteklendiği taktirde işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağladığı gibi sosyal sorumlu bir çizgide değer sisteminin tüm paydaşlarını da desteklemektedir (Taşdemir, 2014: 21-22). Aşağıda yeşil pazarlama karmasının temel elemanlarına dair genel açıklamalara yer verilmiştir.



### 1.2.1. Yeşil Ürün

Ekolojik sistemin zarar görmesi ve doğal kaynakların yok olmaya başlaması bağlamında insanoğlunda oluşan çevreci farkındalık, sistemin tüketici boyutunda çevre bilinci ve çevreyi koruma davranışı gelişmesi ile tepkisel bir karşılık bulmuştur. Böylece dünya çapında sorumlu üretim sonucu gerçekleştirilen yeşil üretime ve uygulamalara olan ilgi ve destek giderek artmıştır (Kumar ve Ghodeswar, 2015: 330). Yeşil ürün; işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında katkısı bulunan, hammadde kaynağına erişimden, strateji, yönetim, tedarik, üretim ve pazarlama aşamalarına kadar tüm süreçlerde çevreye sorumlu politikalarla yürütülen faaliyetlerin nihai sonucu olan pazarlama karması unsurudur (Dangelico, 2016: 560).

### 1.2.2. Yeşil Fiyatlandırma

Ekonomide değerin ifade edilme şekillerinden birisi malın veya hizmetin alınıp satılma değerini ifade etmede kullanılan fiyat bileşenidir (Eğilmez, 2019: 60). Yeşil pazarlama karması elamanı olarak fiyat, doğurduğu ek maliyet unsurundan kaynaklanan farklı bir boyuta taşınmıştır. Yeşil fiyat, ürünün oluşumunda işletmenin katlandığı maliyetin üzerine kârlılık oranını ekleyerek ürünün fiyatını belirlerken sorumlu ve çevreci politikalarla hareket etmesini ifade eden bir kavramdır. Yeşil fiyatlandırma politikaları bağlamında genellikle işletmeler, çıkan ek maliyetleri ürünün fiyatına yansıtmaktadır. Bu durum işletmeler için olağan bir işleyiş olarak kabul edilirken tüketiciler için ek fedakârlık doğurması gerekçesiyle olağan dışı karşılanmaktadır.

### 1.2.3. Yeşil Dağıtım

Dağıtım, pazarlamada bir ürünün üreticiden tüketiciye doğru izlediği yola verilen genel addır (Tekin ve Zerenler, 2016: 299). Dağıtım hem tedarik zinciri maliyetini hem de müşteri deneyimini doğrudan etkilemesi sebebiyle işletmenin genel anlamda kârlılık değerlerinde belirleyici bir bileşendir. Dolayısıyla dağıtım sürecinin yeşil yaklaşım çerçevesinde kurgulanması işletmenin lehine sonuçlar yaratmaktadır. Artan çevre bilinci, işletmelerin daha fazla yeşil dağıtımı tercih etmelerine sebep olurken, tüketicilerin de bu konuda farkındalıklarının oluşması ve güçlenmesini desteklemektedir (Mwaura vd., 2016: 190). Yaşamsal döngü içerisinde üretme ve tüketme odaklı değer zincirinin her halkasında yeşil yaklaşımın temel olgu haline gelmesi ise geleceğin teminatı olarak değerlendirilmelidir.

### 1.2.4. Yeşil Tutundurma

Bir işletmenin mal veya hizmetini hedef kitlesine tanıtmaya amaçlı yaptığı faaliyetler tutundurma faaliyetleridir (Tekin, 2016: 139). Söz konusu faaliyetleri uygulamaya geçirmek için birtakım araçlara ihtiyaç vardır. Reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış, doğrudan pazarlama ve satış geliştirme olmak üzere beş tane tutundurma aracı bulunmaktadır (Akkaya ve Akçalı, 2016:

527).Tutundurma faaliyetlerinin insanlar üzerindeki etkisi; dikkat çekmek, ulaşmak, tanıtmak, istek oluşturmak, ilgi uyandırmak ve harekete geçirmek şeklinde sıralanabilir (Ulucan, 2019: 19). Tutundurma araçlarının en çok tercih edileni olan reklam, bir ürünün uzun vadede imajının güçlendirilmesi ya da bir ürünün satışını hızlandırmak için kullanılmaktadır (Kotler, 2000: 564).İşletmeler tutundurma unsurlarından reklamı kullanarak sorumlu marka imajı yaratmak istediklerinde, reklamın temasına yerleştirdikleri yeşil olguyu inandırıcı yönü güçlü şekilde kurgulamalıdır.

Pazarlama karması temel unsurları, klasik pazarlama ve yeşil pazarlama kapsamında kıyaslandığında özetle Tablo 2’de ki durum ortaya çıkmaktadır.

Tablo 2. Pazarlama Karması Temel Unsurları Açısından Klasik Pazarlama ve Yeşil Pazarlama

Pazarlama Karmasının Unsurları	KLASİK PAZARLAMA	YEŞİL PAZARLAMA
<i>Ürün</i>	Ürünlerin, kısa kullanım ömrü olacak şekilde dizayn edildiği, üretim veya tüketim maliyetlerinin kritik öneme sahip olmadığı bir süreç kurgusu hakimdir.	Çevresel ürün dizaynı, ürünlerin uzun süre kullanılacak şekilde tasarlanması ve hem üretim hem de tüketim maliyetleri dikkate alınarak kurgulanan bir süreç hakimdir.
<i>Fiyat</i>	Finansal araçlar, pazarlama amaçları ve talep arasındaki ilişkiler doğrultusunda fiyat belirlenmektedir.	Toplam maliyeti değerlendirerek, talebi ve stratejik amaçları göz önünde bulundurarak fiyat belirlenmektedir.
<i>Tutundurma</i>	Tüketici ihtiyaçlarını sadece kâr elde etmek amacıyla gidermeye çalışmak ve ürünlerin görselliğini ön planda tutmak esastır.	Eko-etiketleme, uzun vadede kârı amaçlayarak tüketicinin istek ve ihtiyaçlarını çevreye zarar vermeden en iyi şekilde gidermeye yardımcı olacak iletişim araçlarının seçilmesi önemlidir.
<i>Dağıtım</i>	Dağıtım stratejileri; stratejik amaçlar ve dağıtım maliyetleri arasındaki ilişkiler kapsamında belirlenmektedir.	Çevresel faaliyetleri göz önünde bulundurarak dağıtımın toplam maliyeti değerlendirilmektedir.

Kaynak: Miles ve Russell, 1997: 155.

Yeşil pazarlama karmasının unsurlarını inceleyen Richards (2013), yeşil ürünleri satın alma istekliliği ve tüketicilerin yeşil ürünlere olan ilgisini değerlendirerek yeşil tutundurma araçlarından biri olan reklamların etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışma kapsamındaörnekleme107 çevrimiçi anket uygulanmış ve tüketicilerin yeşil reklamlara genellikle şüpheyle yaklaştıkları sonucuna ulaşılmış, yeşil ürün satın alımı noktasında tüketicileri motive eden ve caydıran faktörler belirlenmiştir. Sonuç olarak tüketicilerin yeşil reklamlara şüpheyle yaklaştıkları için ürüne dair güvensizlik oluşsa dahi sağlıklı ve çevreye dost olan yeşil ürün ve markalara değer verdikleri tespit edilmiştir. Aynı konuyu ele alan Huang ve Darmayanti (2014) yaptıkları çalışmada, yeşil reklama olan şüpheliğe karşı satın alma davranışı, çevresel koruma davranışı ve çevresel kaygı arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Toplam 150 katılımcı kapsamında yürütülen anket çalışmasından elde edilen verilerin analiz sonuçları, çevresel

kaygının yeşil reklam iddialarına yönelik tüketicinin şüphe düzeyini olumlu yönde etkilediğini göstermiştir.

### 1.3. Yeşil Pazarlama Faaliyetlerinin Uygulama Aşamaları

Yeşil pazarlama dört aşamadan meydana gelen bir süreçtir. Bu aşamalar (Uydacı, 2002: 85-86);

1. *Yeşil Hedefleme*: Yeşil hedefleme aşamasında yeşil ürünler yeşil tüketiciler için üretilirken, diğer yandan işletme yeşil olmayan ürünleri de üretmeye devam etmektedir. Bu aşamadaki amaç hem yeşil tüketicileri hem de diğer tüketicileri memnun etmektir.
2. *Yeşil Stratejilerin Geliştirilmesi*: Hem yeşil hem de yeşil olmayan ürünlerin üretimi işletmede devam ederken işletmeler, çevre ile ilgili sürdürülebilir politikalar belirlemeye de çalışmaktadır.
3. *Çevresel Oryantasyon*: Bu aşama, bir anlamda dönüm noktası niteliğindedir. Çünkü işletmeler yeşil olmayan ürün üretimini durdurarak sadece yeşil ürün üretimine geçmektedir.
4. *Sorumlu Organizasyon*: Son aşama olarak kabul edilen sorumlu organizasyon aşamasında, işletme artık her anlamda sosyal sorumluluk bilinciyle faaliyetlerini sürdürmektedir. Ürünün yeşil ürün olması yeşil sistemin bir alt ve tamamlayıcı parçasıdır, nihai ve tek amaç değildir. İşletmecilik faaliyetlerinin tüm boyutlarında sürdürülebilir yeşil yaklaşımlarla hareket etmek esastır.
- 5.

### 1.4. İşletmeler Tarafından Yeşil Pazarlama Faaliyetlerinin Tercih Edilme Nedenleri

İşletmelerin çevreci faaliyetler üzerinde çalışmalarının ve yeşil pazarlamaya önem vermesinin bazı nedenleri bulunmaktadır. Bunlar (Ay ve Ecevit, 2005: 239):

- Yeşil pazarlamayı amaç ve hedefe ulaşma noktasında bir fırsat olarak değerlendirmeleri,
- Çevreci çalışmalarında rakip olan işletmelere karşı baskı kullanmaları,
- Geri dönüşüm çalışmaları kapsamında maliyet düşürücü etkilerden yararlanmaları,
- Çevresel konulara duyarlı olmaları durumunda iç ve dış müşterilerin moral seviyelerinin de yükseltildiğini düşünmeleri temel nedenler arasında gösterilebilmektedir.

Yeşil pazarlamanın nedenleri başka bir perspektiften bakıldığında itici ve çekici nedenler olarak iki boyutta incelenebilir. Bu boyutlar da kendi içerisinde gruplara ayrılmaktadır.

Tablo 3. Yeşil Pazarlamanın Nedenleri

Yeşil Pazarlamanın Nedenleri	
İtici Nedenler	Çekici Nedenler
Devlet Baskısı Tüketici Baskısı Rekabet Baskısı	Maliyet ve Kâr Unsurları Sürdürülebilir Gelişme

Tablo 3’de yer alan, işletmeleri yeşil pazarlama faaliyetleri yürütmeye iten nedenler aşağıda açıklanmıştır:

1. Devlet Baskısı: Pazarlama ile ilgili tüm konularda devletin asıl amacı tüketiciyi ve toplumu korumak ve bu kapsamda yasal düzenlemeler yapmak olmaktadır. Bu amaç doğrultusundaki faaliyetlerden bazıları (Bahçecik, 2019: 50);

- Zararlı ve zarar teşkil edebilecek her türlü ürün üretimini sonlandırmak veya azaltmak,

- Tüketicinin veya toplumun zararlı ürün kullanımını azaltmak,

- Tüketicilerin çevresel ürün hakkında bilgiye sahip olmasını sağlamaktır.

2. Tüketici Baskısı: Günümüz değişen rekabet koşulları tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarında da değişim yaratmaktadır. Tüketiciler yalnızca içerik, kalite, fiyat, hız, yenilik, fonksiyonellik, imaj gibi değişkenler bağlamında ürün tercih eden değil, çevresel hassasiyetler kapsamında sorumlu üretim gerçekleştiren üreticilerin yeşil ürününü talep eden bir bakış açısı ile tüketimi gerçekleştirmektedir. Çevre bilinciyle hareket eden sorumlu tüketiciler, haklarını bilen ve geleceğin şekillenmesinden kendilerini sorumlu tutan bireylerden oluşan topluluktur (Bulut, 2011: 25-26).

3. Rekabet Baskısı: İşletmeler tarafından yeşil pazarlamanın tercih edilmesinin bir sebebi de bu uygulamaların işletmelerin mevcut pazardaki rekabetçi konumunu güçlendirmesidir. Doğaya zarar veren ürünlerin üretimini durdurarak çevreci ürün üretmeye yönelik işletmeler tüketiciler nezdinde de desteklenmektedir. Süreci tutundurma araçları vasıtasıyla vurgulayan işletmeler böylelikle rakiplerine karşı üstünlük sağlamaktadır (Erbaşlar, 2012: 97).

İşletmeler açısından yeşil pazarlamayı cazip kılan temel unsurlar ise aşağıda açıklanmıştır:

1. Maliyet ve Kâr Unsurları: Tüketicilerin çevreye duyarlılık düzeylerindeki artış günümüz rekabet koşullarında her geçen gün işletmelerin lehine sonuçlar doğurmaktadır. Çevresel duyarlılığa sahip tüketicilerin ekstra bedele katlanarak çevre dostu ürünleri tercih etmeleri durumunda üreticiler, maliyet hesaplarını yeniden düzenlemekte ve farklı ürün için farklı fiyat stratejisinin avantajlarından faydalanabilmektedir (Doğanay ve Kırcova, 2016: 37).

2. Sürdürülebilir Gelişme: Yeşil pazarlama alanında sürdürülebilirlik düşüncesi, faaliyetler sırasında ürünlerin sürdürülebilir yani geri dönüştürülebilir olması anlamına gelmektedir. Bu düşünce, kendi bünyesinde geleneksel kültür özelliklerini barındırmaktadır (Bahçecik, 2019: 33). İşletmeler tarafından üretilen ürün, son tüketiminden sonra geri dönüştürme faaliyetiyle yeniden üretim sürecine dahil edilmektedir. Dolayısıyla işletmeler açısından sürdürülebilir gelişme, ürünün geri dönüşüm faaliyeti noktasında kaynak avantajı yaratmaktadır.

## 2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın amacı, yeşil pazarlama faaliyetlerinin markalar üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırmada kapsamında ele alınan temel araştırma soruları; “Markalar yeşil ürünleri tanımakta mıdır? Markalar yeşil ürün üretimi yapmakta

mıdır? Yeşil ürün üretimi yapan işletmeler bu sürece ne kadar önem vermektedir? Markaların çevreci tutundurma stratejileri var mıdır?” şeklindedir. Çalışma kapsamında, yürütülen literatür taraması sonucunda kavramsal çerçeve oluşturulmuş, pazarlama ile yeşil pazarlama arasındaki farklar, yeşil pazarlama karması ve yeşil pazarlama faaliyetlerinin tercih edilme nedenleri açıklanmıştır. Araştırma kapsamında, ele alınan araştırma sorularına cevap bulabilmek için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemi, çeşitli bilgi toplama teknikleri ile elde edilen verilerin nitel olarak değerlendirildiği bir sistem bütünüdür. Nitel yöntemle göre verilerin analiz süreci; araştırma planı oluşturulduktan sonra verilerin toplanması, sınıflandırılması, yorumlanması ve sonuçlandırılması şeklindedir (Arslanoğlu, 2016: 78). Nitel araştırma yöntemlerinden biri olan ve seçilen konu hakkında başarılı örnekler sunan bir teknik olarak tanımlanan örnek olay incelemesi, araştırma kapsamında ele alınan konuyla alakalı birçok veri kaynağı kullanılarak, kendi bağlamında derinlemesine araştırma imkânı sağlayan bir yöntemdir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 413). Araştırma kapsamında örnek olay incelemesi yöntemi ile 5’i yerli 5’i yabancı olmak üzere toplamda 10 marka incelenmiş ve bu incelemeler sonucunda yeşil pazarlama faaliyetlerine dair somut değerlendirmeler yapılmıştır. Araştırma sürecinde nitel araştırmalarda veri toplama yöntemlerinden durum çalışması yöntemi kullanılmıştır ve örnekleme yöntemi ile veriler analiz edilmiştir (Şahin, 2020: 65). Olasılıksal olmayan örneklem türlerinden biri olan amaçsal yöntem, ele alınan konu hakkında araştırmacının hangi örnek olayları seçeceğine kendisinin karar verebildiği bir sistemdir. Amaçsal yöntemin kullanılabilmesi için araştırmacının üç temel durumdan birini kapsamı gerekmektedir. Uygun görülen üç durum aşağıda sıralanmıştır (Arslanoğlu, 2016: 91):

- Araştırmacı, amaçsal örnekleme istediği bilgileri alabileceği elemanları seçmek için kullanır.
- Ulaşılması zor bir evrenin üyelerini örnekleme almak için kullanılır.
- Derinlemesine araştırmalarda kullanılacak kişilerin veya olayların seçiminde kullanılabilir.

Marka seçimi amaçsal yöntem kullanılarak gerçekleştirilmiş ve seçilen markalarda uygulanan yeşil pazarlama faaliyetleri görselleriyle desteklenerek açıklanmıştır.

### 3.BULGULAR ve TARTIŞMA

Çalışma kapsamında incelenen markalara Tablo 4’de yer verilmiştir.

Tablo 4. Araştırma Kapsamında Yeşil Pazarlama Faaliyetleri Boyutuyla Değerlendirilen Markalar

Yerli Markalar	Yabancı Markalar
Serel Seramik A.Ş.	The Body Shop
Garanti BBVA	HP
OPET	Volvo
Arçelik	Michelin Lastikleri
Hayat Su	Mercedes-Benz

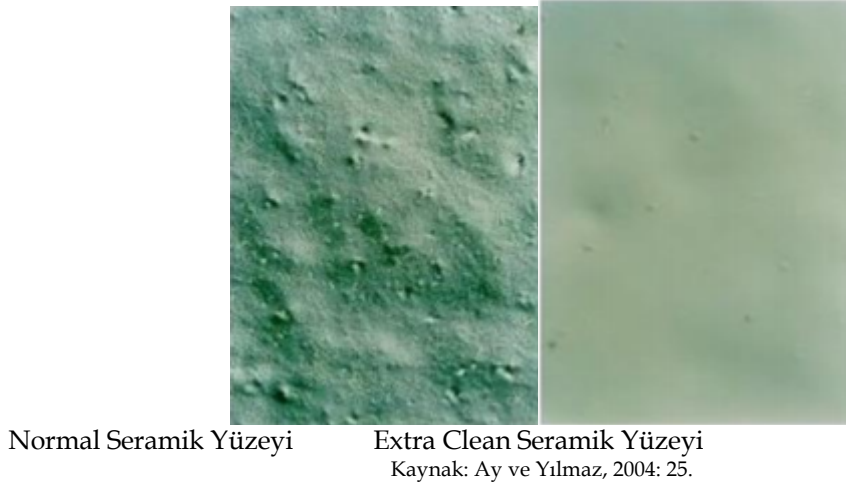
### 3.1. Yerli Markalar

Araştırma kapsamında farklı sektörlerde faaliyetlerini sürdüren 5 yerlimarka seçilmiştir. Markaların, yeşil pazarlama faaliyetleri detaylı bir şekilde açıklanarak görseller ile desteklenmiştir.

#### 3.1.1.Serel Seramik A.Ş.

30 yılı aşkın süredir seramik sağlık gereçleri üretimi yapan Serel Seramik; tasarruf, sağlık, çevre dostu ve konfor özellikli ürünleriyle rekabette tanınan lider markalar arasında yer almaktadır. Kaynakların gereğinden fazla kullanılmasını önleyen, su ve enerji tasarrufu sağlayan, çevre dostu ürünler üretmeyi benimseyen işletme bu uygulamalarını bir ilke haline getirmesi sebebiyle Alman Yapı ve Çevre Enstitüsü (IBU-Institut Bauen und Umwelt) tarafından verilen ve dünyaca genelinde prestijli en önemli çevre etiketi olan “Tip III Çevresel Ürün Beyanı”nı almaya hak kazanmıştır ([www.serelseramik.com.tr](http://www.serelseramik.com.tr)). Manisa merkezli olarak faaliyetlerini sürdüren Serel Seramik, Türkiye’de ilk kez seramik sağlık gereçlerinde gerçek hijyeni sunması nedeniyle seramik üretimini bir adım öne taşımıştır. Serel Extra Clean, doğası gereği temiz olan seramikte, görünümüyle diğer seramiklerden daha parlak, temizlenebilir ürün yapısıyla yıpranmayan hatta temizliğinde ekstra temizlik ürünlerine gerek bırakmayan bir üründür (Sönmez, 2014: 33).

Şekil 1. Normal Seramik Yüzeyi ile Extra Clean Seramik Yüzeyi Karşılaştırması



Şekil 1’de normal seramik yüzeyi ile extra clean seramik yüzeyi arasındaki fark görseller üzerinden karşılaştırılmaktadır. Yağ ve boya gibi yüzeye tutunabilme kabiliyeti yüksek olan malzemelerde bile etkili sonuç veren Serel Extra Clean sayesinde hem çok daha az su ile temizlik yapılabilen hem de doğal kaynak tüketimini azaltıcı yönde etkiler oluşturulabilmektedir (Ay ve Yılmaz, 2004: 25).

### 3.1.2. Garanti BBVA (Doğal Hayatın Garantisi Olan Banka)

Türkiye’de finans sektörünün köklü ve başarılı markalarından olan Garanti BBVA, Doğal Hayatı Koruma Vakfı (WWF-World Wide Fund for Nature)’nın Türkiye ana sponsorudur ve ülkenin doğasının korunmasına yönelik çalışmaları desteklemektedir. Garanti BBVA’nın “Çevreye Duyarlı Bonus Card” projesi bu uygulama kapsamında başarılı bir örnek teşkil etmektedir. Garanti BBVA bu kart(Şekil 2) ile doğanın korunmasına destek olmak isteyen müşterilerine aracı rolünü üstlenmektedir (Capital, 2007).

Şekil 2. Çevreye Duyarlı Bonus Card



Kaynak: Çevreci Bonus Kredi Kartı Başvurusu ve Özellikleri

Şekil 2’de gösterilen kartın yapımında mümkün olduğunca az PVC kullanılmaktadır. Böylece kartın kullanımı tamamlandığında kısa zamanda doğadan yok olması amaçlanmaktadır (Capital, 2007). Ayrıca kartın iletişimde kullanılan zarf, mektup gibi bütün basılı malzemelerde geri dönüşümlü kağıt kullanılmaktadır. Müşteri hesap ekstrelerinin sadece elektronik posta ile gönderilmesi de kağıt tasarrufunu sağlayan başka bir uygulamadır. Bir diğer özelliği, bu kart ile her ay çevreye duyarlı ürünlere özel indirim kampanyaları yapılmasıdır([www.bonus.com.tr](http://www.bonus.com.tr)).

### 3.1.3. OPET (Yeşil Yol Projesi)

OPET, küresel ısınmanın majör etkileri kapsamında Dünyanın çölleşmesi ve insanlığın gelecekte kuraklaşan ortamlarda yaşama tehlikesiyle karşı karşıya kalacak olması gibi çevresel sorunlara dikkat çekmek amacıyla başlattığı “Yeşil Yol Projesi”ni ülkenin tamamını kapsayacak toplu bir harekete dönüştürmeyi hedeflemektedir. “Yeşili kaybeden, yaşamı kaybeder” sloganıyla 2004 yılında başlatılan ve hâlâ devam eden “Yeşil Yol Projesi” ile 805 istasyonda ve belediyeler tarafından belirlenen ağaçsız alanlarda 716 bin 977 adet ağaç dikimi gerçekleştirilmiştir. İstasyon bahçeleri ve çevrelerine ilaveten şehir merkezinde yer alan parklar da proje kapsamında yeşillendirilmiştir. Böylece il çevrelerinde OPET ormanları kurulmuştur (Sosyal Sorumluluk Projesi - OPET).

Şekil 3. OPET'in Yeşil Yol Projesi



Kaynak:Sosyal Sorumluluk Projesi - OPET

Şekil 3’de görüldüğü gibi OPET, sadece istasyon bazında değil, şehrin farklı bölgelerinde bitki dikimini gerçekleştirirken hem gelecek nesillere değer yaratmayı hem de tüm halka çevre bilincini yerleştirmeyi hedeflemektedir. Aynı zamanda “Yeşil Yol Projesi”, Türkiye Halkla İlişkiler Derneği (TÜHİD)’nin 5. Altın Pusula Ödülleri’nde kurumsal sosyal sorumluluk kategorisinde çevre konusunda Altın Pusula Ödülü ile ödüllendirilmiştir ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)).

### 3.1.4.Arçelik (Üretimde Enerji Verimliliği)

Arçelik, sürdürülebilirlik anlayışı ve iklim değişikliğiyle mücadele stratejileri kapsamında çevre dostu ürünler geliştirmiş ve üretmiştir. Marka, yeşil ürünlerinin çevresel olumsuz etkilerini yeni nesil uygulamalarla, yaşam döngüsü boyunca asgari seviyeye indirmek amacıyla; değer zincirinin tüm aşamalarını etkin bir şekilde kontrol ederek yeşil pazarlama uygulamalarına yer vermektedir. Gelişmekte olan pazarlarda enerji verimliliğine sahip ürünlere geçiş sürecine destek verirken, tüketiciyi de enerji verimli ürünlerle buluşturmaktadır. Böylece Arçelik, iklim değişikliğiyle mücadele için enerji verimliliğine küresel destek sağlamaktadır (Arçelik, 2018: 30-35). Arçelik markasının yeşil pazarlama uygulamaları kapsamında farklı boyutlarda faaliyeti bulunmaktadır. Bunlar; üretimde enerji verimliliği, enerji verimli ve çevre dostu ürünler (Şekil 4), sera gazı, su riskleri ve yönetimi, atık yönetimi, ürünlerin yeniden kullanımı ve geri dönüşüm faaliyetleridir.

Şekil 4. Çevre Dostu Ürünler





Kaynak: Ürün ve Üretimde Çevreci Yaklaşım (arcelikas.com).

Çevre dostu ürünlerden; “New Ecologist” isimli bulaşık makinası Dünyanın en az su tüketen ve kaynak kullanımında en tasarruflu bulaşık makinasıdır. “Economist” isimli çamaşır makinesi, A enerji sınıfı makinelere göre %50 daha az enerji harcayan performansı ile Dünyanın bu kategorideki en başarılı ürünü olmuştur. “Yeni Siyah Orbital” isimli buzdolabı, aynı hacimdeki mevcut A sınıfı No-Frost ürünlerinden %60 daha az enerji tüketimi gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda ilgili buzdolaplarında, gıdaların nem kaybını azaltarak daha uzun süre tazeliklerinin korunmasını sağlayan “Aktif Dual Cooling” teknolojisi bulunmaktadır. “Eco-Turbo” pişirme sayesinde A enerji sınıfına göre %30 enerji tasarrufu sağlayan fırın, Dünyanın en az elektrik tüketen fırını olma özelliğini taşımaktadır(Enerji Verimli ve Çevreci Ürünler (arcelikas.com)).

### 3.1.5. Hayat Su: (Su Tasarrufu Projesi)

1984 yılındailk üretimini gerçekleştiren Hayat Su, ambalajlı su sektörünün en köklü işletmelerinden birisidir (hayatsu.com.tr). Hayat Su markasının yeşil pazarlama stratejileri kapsamındaki uygulaması; pet su şişelerinin boyunlarınınkısaltılarak ve kapak kalınlıkları inceltilerek gerçekleştirilen ambalaj üretimidir.Hayat Su, Türkiye’nin ilk ve tek çevre dostu şişesini (Şekil 5) üretmiştir (www.hayatsu.com.tr).

Şekil 5. Çevre Dostu Şişe



Kaynak: www.hayatsu.com.tr

Hayat Su, ambalaj malzemelerinin azaltma projesinde kullandığı malzeme miktarını şişe ağırlıklarında %20, kapak ağırlıklarında ise %30 oranında azaltmaktadır. Söz konusu tasarruf ile 5 yıl içinde 15 milyon şişeye denk gelen kazanç elde edilmiştir (Kılıç, 2019: 126). Doğurduğu kaynak avantajının yanında bu proje ile geri dönüşüm sürecini destekleyen ve doğada daha kısa sürede eriyen çevreci bir uygulama hayata geçirilmiştir.

### 3.2.Yabancı Markalar

Araştırma kapsamında farklı sektörlerde faaliyetlerini sürdüren 5 yabancı marka seçilmiştir. Markaların, yeşil pazarlama faaliyetleri detaylı bir şekilde açıklanarak görseller ile desteklenmiştir.

#### 3.2.1.The Body Shop:(Getir, Dönüştür, Tekrarla Kampanyası)

The Body Shop, ürettiği dünya çapındaki ürünleri ve işletmenin kurucusu Anita Roddick'in yürüttüğü sosyal ve çevresel kampanyalar ile ün kazanmış bir markadır. İşletme, tüm süreçlerini ekolojik olarak sürdürülebilir nitelikte yürüten ve çevresel konulara duyarlı, hayvan haklarına da önem veren ve hayvanların üzerinde deney yapılmasına karşı olduğunu vurgulayan bir kurumsal kimliğe sahiptir (Turan, 2007: 10-14).

Şekil 6. The Body Shop'ta Geri Dönüşüm



Kaynak: The Body Shop.

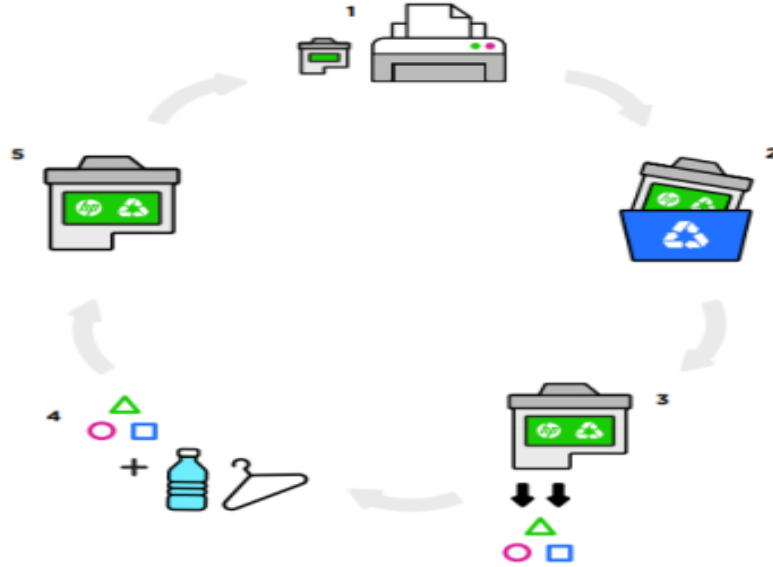
The Body Shop'ta başlatılan geri dönüşüm kampanyası kapsamında, "Love Your Body Club Ayrıcalıklar Kulübü" üyesi müşteriler mağazalardan gerçekleştirdikleri bir sonraki alışverişte The Body Shop markalı boş, temiz ve geri dönüştürülebilir bir ürünü mağaza yetkilisine teslim ettiği takdirde mini boy maske (Şekil 5) hediyesi kazanmaktadır ([www.thebodyshop.com.tr](http://www.thebodyshop.com.tr)). Böylece marka, "getir-dönüştür-tekrarla kampanyası" ile hem doğayı koruyup hem de müşterilere yeşil içerikli ve keyifli bir deneyim sunmaktadır.

#### 3.2.2. HP: (HP' den Yeşile Bir Adım)

Global anlamda geri dönüşüm ve yeniden kullanılabilirlik alanında çalışma yapan ilk işletmelerden birisidir (Kılıç, 2019: 152). HP, dizüstü ve masaüstü bilgisayarların kullanımında enerji azaltma hedefine ulaşmak için bazı stratejilerden faydalanmıştır. HP bilgisayarlar enerji tasarrufu sağlayan bir özellik, 80 plus güç kaynaklarıdır. Bu güç kaynakları standart güç kaynaklarına göre %15 daha fazla verim sağlamaktadır. 80 plus güç kaynağının 1000 tane bilgisayarda yer almasının neticesinde bir yılda 17 bin litreyi aşkın gazın yanmasıyla ortaya çıkan karbondioksit emisyonuna eşdeğer tasarruf sağlayabilmektedir (MediaCat, 2008). Yeşil pazarlama uygulamaları kapsamında HP'de yürütülen bir diğer proje ise, kapalı döngü geri dönüşüm

programıdır (Şekil 6). 2016 yılından bugüne dek uygulanan bu strateji ile %30'dan fazla geri dönüştürülmüş plastikten yapılan HP Tango Yazıcı dahil olmak üzere geri dönüştürülmüş plastik ile çeşitli donanım ürünleri üretilmiştir (HP, Sürdürülebilir Etki Raporu).

Şekil 7. HP'nin Kapalı Geri Dönüşüm Stratejisi



Kaynak: HP, Sürdürülebilir Etki Raporu

Dönüşüm görseli Şekil 6'da yer alan numaralandırmaların açıklamaları sırasıyla şu şekildedir: İlk adımda mürekkep kartuşları müşteriler tarafından satın alınıp kullanılmaktadır. Kullanılan kartuşlar geri dönüşüm amacıyla HP'ye götürülebilmektedir. Üçüncü aşamada, kullanılan parçalar geri dönüşüm sistemiyle plastik malzemelere dönüşmektedir. Bu sayede geri dönüşümlü kartuşlar güçlendirilmiştir. Son aşamada ise, geri dönüştürülmüş plastikler ile yeni orijinal HP kartuşları oluşmaktadır (HP, Sürdürülebilir Etki Raporu).

### 3.2.3. Volvo: (Japonya Başarısı)

İsveçli küresel otomobil markası Volvo, 1966 yılından bu yana Japon tüketicilerine otomobillerinin üretim ve kullanım aşamasındaki çevresel etkileri ve her bir modelin geri dönüştürülebilme nitelikleri hakkında bilgilendirici mesajlar vermektedir. Çevre ile ilgili bu bilgilendirici mesajlar sayesinde Volvo, Japonya'daki pazar payını %17 arttırmıştır. Satışlar 20 bin 500 adet iken bu stratejinin hayata geçirilmesi ile 24 bin adete kadar yükselmiştir. Bu başarı sonucunda Volvo; Avustralya, Avrupa ve Amerika pazarlarında da aynı yeşil stratejiyi hayata geçirmiştir (Capital, 2012).

Volvo'nun küresel elektrifikasyon stratejisi, plug-in hybrid motorların tüm otomobil sınıfında yer almasını sağlamaktadır. Böylece elektrikli otomobillerin gelişmesine katkıda bulunulmuş ve bu stratejiyi SUV serisinde hayata geçirmiştir. SUV serisinden biri olan, Şekil 8'de gösterilen XC90 T8 Engine AWD, ikiz hibrid motorlu dünyanın ilk elektrikli otomobilidir (www.media.volvocars.com).

Şekil 8: İkiz Hibrid Motorlu Dünyanın İlk Elektrikli Otomobili



Kaynak: www.media.volvocars.com

Söz konusu otomobil en verimli yakıt tüketimini sağlayabilmek için 2 litrelik ve 4 silindirli Drive-e motor ile elektrikli motor arasında geçiş yapabilmektedir (www.media.volvocars.com). XC90 T8 Engine AWD, yakıt tüketimini tasarruflu kullanan Drive-e motoru sayesinde çevre dostu ürün olma özelliğini taşıyan otomobil serisinden birisidir.

### 3.2.4. Michelin: (Yeşil Lastikler)

Fransız lastik üreticisi olan Michelin, hammadde seçiminden ömrü sona ermiş lastiklerin geri dönüşümüne kadar her aşamada çevreci faaliyetlerini sürdüren bir işletmedir. Yakıt tüketiminin %20'sinin lastikten kaynaklandığı sonuçlarına ulaşan işletme bu kapsamda birtakım yeşil önlemler almıştır. Bu konuda tüketicileri bilinçlendirme yoluyla doğru lastiği kullanmalarına yönelten faaliyetleri bulunmaktadır (Kılıç, 2019: 126). Marka hem üretirken hem de tüketirken lastiğin çevreye olan etkilerini minimuma indirici yeşil stratejiler ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Michelin, yeşil lastik projesi adı altında bir diğer uygulaması (Şekil 7) ile; havasız, geri dönüşümlü, 3D baskılı organik lastik üretimi gerçekleştirmektedir (yesilodak.com, 2018).

Şekil 9. Havasız Yeşil Lastik



Kaynak: Michelin'in Havasız, Geri Dönüşümlü, 3D Baskılı, Organik Araç Lastiği - Geleceği Yeşil Tasarla-Yesilodak.com.

Michelin'in yeşil lastiği; doğadan ilham alan, sisteme mükemmel bir şekilde entegre edilen ve geleceğin sürdürülebilir hareketliliğini somutlaştıran bir yenilik olarak sektörde fark ve değer yaratmaktadır. Havasız yeşil lastikler; yenilebilir, geri dönüşümlü ve biyolojik olarak parçalanabilen organik kaynaklı malzemelerden oluşmaktadır (michelinmedia.com).

### 3.2.5. Mercedes-Benz: (Yeşil Pazarlama Stratejisi)

Alman otomobil üreticisi Mercedes, sosyal sorunlara duyarlı duruşunu destekleyen çevreci politikaları, çevre dostu ürünleri ve çevre dostu kurum kültürüyle öncü uygulamalara imza atan bir sektör devidir. Markanın yeni nesil motor sistemleri çevre bilinci ile geliştirilmektedir. Sadece üretim sürecinde değil, tüm iş süreçlerinde yeşil bir yaklaşım geçerlidir. Mercedes-Benz Türkiye faaliyetleri kapsamında finansal hizmetler olarak çevre konusunda Tema Vakfı ile iş birliği içerisinde. Orman Bakanlığı'nın da desteği ile 2014 yılında Çatalca'da 3000 adet çam fidanı dikimi projesi marka tarafından üstlenilmiştir (Otomotivcevap.tv, 2015). Mercedes, müşterilerine otomobillerinde karbon salınımı oranını %60'a düşürmelerini sağlayan sürüş eğitimi de vermektedir (www.dünya.com, 2012).

Otomobil dünyasında elektrikli otomobiller çevre dostu ürünler kategorisinde yerini almış durumdadır. Mercedes-Benz EQ modelleri tam elektromobilité sınıfı içerisinde yer alan sıfır emisyon, sessiz sürüş ile çevre dostu ürünüdür (mercedes-benz.com.tr). Şekil 10'da gösterilen otomobil Mercedes-Benz EQ model grubundan biridir.

Şekil 10. Mercedes-Benz'den Elektrikli Zeka



Kaynak: mercedes-benz.com.tr

Mercedes-Benz görseldeki otomobili ile elektromobil bir ekosistem sunmakta ve gelecekte de yeşil pazarlama stratejileri uygulamaya devam edeceğini temin etmektedir (mercedes-benz.com.tr).

## 4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Teknolojik sınırları zorlayan gelişmelerin insan hayatını hızla dönüştürdüğü bilgi çağında; değişen rekabet koşulları içerisinde işletmelerin varlığını koruması, faaliyetlerini başarıyla sürdürebilmesi, rekabet avantajı yaratabilmesi,



tüm paydaşlarında güven oluşturmaları ve güçlü imaja sahip bir işletme olabilmeleri yaratıcı ve sürdürülebilir stratejilerle mümkün olabilecektir.

Dünya nüfusundaki artış oranları toplumsal yaşamı ve çevreyi doğrudan etkilemektedir. Yaşam döngüsünün sürdürülebilirliği için kritik öneme sahip bir kavram olan çevre, tarihsel akış içerisinde giderek artan oranlarda kaynakların olumsuz yönde kullanılması sonucunda ağır hasarlar almaktadır. Bu durum doğal dengenin bozulması bağlamında işletmelerin tüm faaliyetlerini doğrudan etkilediği gibi pazarlama faaliyetlerini de dönüştürmektedir. Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin yönetim anlayışı, çevresel stratejiler çerçevesinde kurgulanma zorunluluğunu gerektirmektedir. Örneğin, İngiltere’de marka değeri sıralamasında ilk 50’de yer alan işletmelerin üst düzey yöneticilerinin %78’i yönettikleri işletmelerinin mevcut etkinlikleri için yeşil konuların oldukça önemli olduğunu, %82’si ise, çevresel konuların yakın gelecekte çok daha fazla önem ve güncellik kazanacağına inandığını belirtmektedir (Gedik, 2014: 3).

Tüketim kavramı; çevresel bozulmanın doğal sistemin işleyişini sekteye uğratması, çevresel kaygıların artması ve tüketicilerin sahip olduğu sosyal ve çevresel değerlerdeki iyileşmelerin etkisiyle günümüzde yeni bir boyut kazanmıştır. Temelde insanların karşılık beklemeden başka insanlara yardım etme ve geleceğin şekillenmesine pozitif katkı sağlama arzusunun yer aldığı bir tüketim anlayışı işletmelerin faaliyetlerinde de benzer stratejilerle hareket etmeleri gerekliliğini doğurmuştur. Bireysel tüketimin çevre ve toplum üzerinde önemli etkilere sahip olduğunun bilinciyle tüketimini kurgulayan insanlar “sorumlu tüketim davranışı” sergilemeye başlamış ve bu bağlamda çevreci ve yeşil işletmelerle ilişkilerini güçlendirmiştir. Tüm bu gelişmelere paralel olarak yeşil pazarlamanın önemini kavrayan işletmeler, bünyelerinde gerçekleştirdikleri faaliyetler kapsamında eski ve mevcut ürünlerinin üzerinde değişikliğe giderek veya yeni yeşil ürün(ler) üreterek yeşil pazarda devamlılıklarını sağlamaktadır. Dolayısıyla kimi işletmeler çevreci çalışmalarını proje bazında uygularken, kimi işletmeler ise yeşil pazarlama anlayışını özümseyerek sürdürülebilir yeşil stratejiler temelinde tüm süreçlerini kurgulamaktadır. İşletmeler açısından sürdürülebilir stratejik yeşil pazarlama uygulamaları; maliyetlerde avantaj sağlarken beraberinde kurumsal kimliğin güçlenmesi, değer artışı, güçlü imaj, verimli, kârlı ve etkin sonuçlar da doğurmaktadır.

Çalışma kapsamında yeşil pazarlama konusunun seçilmesinin nedenihem konunun güncelliği hem de işletmelerin sürdürülebilirlikleri açısından taşıdığı önemdir. Markalar çevreci faaliyetleri başarıyla sürdürmeleri neticesinde tüketicilerin kalbine de hitap etmeyi başarmaktadır. Çalışma kapsamında ele alınan markalar yabancı ve yerli olmak üzere iki farklı kategoride amaçsal yönetime göre seçilmiştir. Çalışmanın yerli markaları; Serel Seramik A.Ş., Garanti BBVA, OPET, Arçelik, ve Hayat Su olmak üzere 5 markadır. Çalışmanın yabancı markaları; The Body Shop, HP, Volvo, Michelin Lastikleri ve Mercedes-Benz’dir. Toplam 10 marka üzerinde, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan, örnek olay incelemesi yapılmıştır. Elde edilen sonuca göre, seçilen yerli ve yabancı markalar yeşil pazarlama stratejisine uygun çalışmaları başarı ile sürdürmekte ve bu bağlamda tüketici güvenini kazanmaktadır. Markaların çevre

dostu faaliyetlerinin sürdürülmesindeki amaç, doğaya verilecek zararı minimum seviyeye indirerek ürün üretimini sağlamak, sürdürülebilir faaliyetler yürütmek ve tüketicilerin gözünde çevreye duyarlı marka imajına sahip olarak prestij kazanmaktır. Dolayısıyla araştırma kapsamında incelenen yerli ve yabancı markaların hepsi uyguladığı stratejiler çerçevesinde çevreye olan zararı minimum seviyede tutmaya çalışarak hem tüketicinin gözünde iyi bir imaj kazanmakta hem de tercih edilen marka haline gelmektedir.

Çalışmanın örnekleminin 10 işletme ile sınırlanması bu açılmanın önemli bir kısıtıdır. Dolayısıyla bu konu ile ilgili araştırma yapmak isteyen araştırmacılar, marka sayısını arttırabilir veya markaların üzerinde başka analizler (örneğin nitel yöntemlerden biri olan içerik analizi) uygulayabilir. Sektörel ya da marka temelli karşılaştırmalar yapılabileceği gibi yerel ve uluslararası yeşil markaların faaliyetlerinin karşılaştırılması yapılarak literatüre katkı sağlaması da diğer alternatifler arasında yer almaktadır.

Araştırma kapsamında incelenen örneklerden de anlaşıldığı üzere yeşil pazarlama stratejilerinin başarılı uygulamaları işletmelerin rekabet güçlerini arttırıcı değer yaratmaktadır. İlgili markaların her biri sektöründe öncü ve başarılı uygulamaları yürüten, rekabetçi, yenilikçi, marka değeri güçlü işletmelerdir. Günümüz sorumlu tüketici profiline sahip müşteriler, ilişki kuracakları marka ve ürünleri seçerken yalın pazarlama ve yeşil strateji yaklaşımı uygulamaları ile faaliyetlerinin bütününe kurgulayan ve sürdüren işletmeleri tercih etmektedir. Yeşil pazarlama; işletme fonksiyonlarının sistemsel bütünlüğü içerisinde ve her bir fonksiyon ile entegre ve uyumlu işletildiğinde sürdürülebilir başarıyı getirecektir. Bu nedenle yeşil pazarlama uygulamaları; organizasyonel süreçler, yönetim, finansman, tedarik, üretim, dağıtım ve üretim sonrası süreçlerle etkili bir işbirliği ve uyumu yakaladığında değer yaratacaktır. Bu yaklaşımlar sonucunda olarak hem işletme, hem tüketici kazanacak, üretici ve müşteri işbirliği yaratılacak ve en önemlisi gelecek teminat altına alınacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akkaya, Y. ve Akçalı, K. (2016). Spor Pazarlamasında Tutundurma Karması Elemanlarının Kullanımının İncelenmesi. *International Journal of Science Culture and Sport*, 4(2), 522-532.
- Altun, A (2020). Pazarlamanın Tarihi Gelişiminde Sosyal Medyanın Etkisi (Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ). Erişim adresi: [Pazarlamanın tarihi gelişiminde sosyal medyanın etkisi - Tez Arşivi \(tezarsivi.com\)](http://tezarsivi.com).
- AMA (American Marketing Association). (2017). <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Erişim tarihi: 18.03.2021.
- Amstrong, G., Adam, S., Denize, S. ve Kotler, P. (2014). *Principles of Marketing*. Pearson Australia.
- Arçelik, (2018). Sürdürülebilirlik Raporu. [Sürdürülebilirlik Raporu18 \(interactive\).pdf \(arcelikas.com\)](http://arcelikas.com). Erişim adresi: 20.07.2020.

- Arslanoğlu, İ. (2016). *Bilimsel Yöntem ve Araştırma Teknikleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ay, C. ve Ecevit, Z. (2005). Çevre Bilinçli Tüketiciler. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(10), 238-263
- Ay, C. ve Yılmaz, E. (2004). Yeşil Pazarlama ve Serel Seramik A.Ş.'nin Yeşil Uygulamaları. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 17-27.
- Bahçecik, D. (2019). Yeni Dönem Pazarlama Anlayışı Yeşil Pazarlama: İşletmelerin Yeşil Pazarlamaya Yönelme Nedenlerinin Ampirik Çalışma ile Değerlendirilmesi (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul). Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=QFg-Wsqp832PETEQANfj3g&no=Hub-J1LmcLy8V4hx6SphUg>.
- Bulut, M. (2011). Çevrenin Korunması Açısından Yeşil Ürün Geliştirme Stratejisi ve Malatya'daki İşletmelerin Yeşil Ürün Geliştirme Stratejisine Bakış Açılarının İncelenmesi (Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya). Erişim adresi: [Çevrenin korunması açısından yeşil ürün geliştirme stratejisi ve Malatya'daki işletmelerin yeşil ürün geliştirme stratejisine bakış açılarının incelenmesi - Tez Arşivi \(tezarsivi.com\)](http://cevrenin.korunmasi.acısından.yesil.urun.gelistirme.stratejisi.ve.malatya'daki.isletmelerin.yesil.urun.gelistirme.stratejisine.bakis.acilarinin.incelenmesi-tez-arşivi.tezarsivi.com).
- Capital (2007). *Yeşil Şirket Olma Yarışı*. Yeşil Şirket Olma Yarışı - Capital. Erişim tarihi: 18.07.2020.
- Capital (2012). *Yeşil Pazarlama Avantaj Sağlıyor*. Yeşil pazarlama avantaj sağlıyor - Capital. Erişim tarihi: 19.07.2020.
- Chamorro, A. ve Banegil, T.M. (2006). Green Marketing Philosophy: A Study of Spanish Firms with Ecolabels. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13, 11-24.
- Çevreci Bonus. Çevreci Bonus Kredi Kartı Başvurusu ve Özellikleri. Erişim tarihi: 20.07.2020.
- Dangelico, R.M. (2016). Green Product Innovation: Where we are and Where we are Going. *Business Strategy and the Environment*, 25(8), 560-576.
- Doğanay, Ö. ve Kırcova, İ. (2016). Kaynak - Avantaj Teorisi Perspektifinden Sürdürülebilir Pazarlama. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, (17), 25-41.
- Dünya.com (2012). DÜNYA'yı iyi oku (dunya.com). Erişim tarihi: 20.07.2020.
- Eğilmez, M. (2019). *Ekonominin Temelleri (Kavramlar ve Kurumlar)*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Enerji Verimli ve Çevreci Ürünler (arcelikas.com). Erişim tarihi: 20.07.2020.
- Erbaşlar, G. (2012). Yeşil Pazarlama. *Mesleki Bilimler Dergisi*, 1(2), 94-101.
- Gedik, T., Kurutkan, M.N. ve Çil, M. (2014). Yeşil Pazarlama Algısı ve Yeşil Satın Alma Davranışı: Düzce Üniversitesi Örneği. *Ormanlık Dergisi*, 10(1), 1-13.
- Güleryüz, S.S.(2019). Pazarlama, Modern Pazarlama ve Dijital Pazarlama (Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul). Erişim adresi: [Pazarlama, modern pazarlama ve dijital pazarlama - Tez Arşivi \(tezarsivi.com\)](http://pazarlama.modern.pazarlama.ve.dijital.pazarlama-tez-arşivi.tezarsivi.com).
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe - Yöntem - Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.



- Hayat Su | Hayat Su Hakkında. Erişim tarihi: 20.07.2020.
- HP, Sürdürülebilir Etki Raporu. [GetDocument.aspx \(hp.com\)](#). Erişim tarihi: 19.07.2020.
- Huang, J. ve Darmayanti, D. (2014). Factors Affecting Skepticism Toward Green Advertising: A Study of University Students in Jakarta. *Journal of Business Strategy and Execution*, 7(1), 23-44.
- Kılıç, A. (2019). Çevrecilik Yönelimli Pazarlama Stratejisi Kararları: Türkiye ve Dünya Geneline Uygulama Örnekleri. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 117-128.
- Kotler, P. (2000). *Pazarlama Yönetimi*. (Çeviren: Nejat Muallimoğlu). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kotler, P. ve Keller, K.N. (2012). *Marketing Management 14e*. New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Kumar, P. ve Ghodeswar, B.M. (2015). Factors affecting consumers' green product purchase decisions. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(3), 330-347.
- MediaCat, (2008). [HP'den yeşil bir adım \(mediacat.com\)](#). Erişim tarihi: 19.07.2020.
- [mercedes-benz.com.tr](#). Erişim Tarihi: 04.05.2021.
- Michelin Vision Concept Tire :: Michelin North America, Inc. ([michelinmedia.com](#)). Erişim tarihi: 20.07.2020.
- [Michelin'in havasız, geri dönüşümlü, 3d baskılı, organik araç lastiği hem tekerlek hem de lastik -Geleceği Yeşil Tasarla - YesilOdak.com](#). Erişim tarihi: 20.07.2020.
- Miles, M.P. ve Russell ,G.R. (1997). ISO 14000 Total Quality Environmental Management: The Integration of Environmental Marketing, Total Quality Management, and Corporate Environmental Policy. *Journal of Quality Management*, 2(1), 151-168.
- Mwaura, A.W., Letting, N., Ithinji, G. ve Orwa, B.H. (2016). Green Distribution Practices and Competitiveness of Food Manufacturing Firms in Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(3), 189-207.
- Otomotivcevap.tv. (2015). MercedesBenz Finansal Hizmetler in Yeşil Pazarlama stratejisi gereği yürüttüğü faaliyetler nelerdir? - YouTube. Erişim tarihi: 20.07.2020.
- Richards, L. (2013). Examining Green Advertising and Its Impact on Consumer Skepticism and Purchasing Patterns. *The Elon Journal of Undergraduate Research in Communications*, 4(2), 78-90.
- Serel Seramik A.Ş. [Firmamız \(serelseramik.com.tr\)](#). Erişim tarihi: 18.07.2020.
- [Sosyal Sorumluluk Projesi - OPET](#). Erişim tarihi: 19.07.2020.
- Sönmez, Y. (2014). Tüketicilerin Yeşil Pazarlama Uygulamalarıyla İlgili Tutum ve Davranışları: Ahi Evran Üniversitesi Örneği (Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir). Erişim adresi: [Yahya Sönmez tez pdf.pdf \(nevsehir.edu.tr\)](#).
- Şahin, E. (2020). Bölüm adı. Muammer Zerenler (Editör). *Pazarlamanın Nitel Çağı Araştırma Desenleri, Kuramlar ve Uygulamalar içinde* (41-72). Konya: Çizgi Kitabevi.

- Şahin, E. ve Kaya, F. (2019). *Pazarlamada Yeni Dönem Endüstri 4.0, Yapay Zeka ve Akıllı Asistanlar*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Taşdemir, G. (2014). Yeşil Pazarlamada Ambalaj Kararının Önemi ve İçme Suyu Sektöründe Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi, Galatasaray Üniversitesi, İstanbul). Erişim adresi: [Yeşil pazarlamada ambalaj kararının önemi ve içme suyu sektöründe bir araştırma - Tez Arşivi \(tezarsivi.com\)](http://tezarsivi.com).
- Tekin, M. (2016). *Hayallerin Gerçeğe Dönüşümü Girişimcilik*. Konya: Günay Ofset.
- Tekin, M. (2017). *İşletme Bilimi* (6. Baskı). Konya: Günay Ofset.
- Tekin, M. ve Zerenler, M. (2016). *Pazarlama*. Konya: Günay Ofset.
- The Body Shop*. Erişim tarihi: 19.07.2020.
- Turan, F. (2007). Çevre Dostu Şirketler: Yeşil Göz Boyama mı Çevresel Üretim mi?. *İnsancıl Dergisi*, 17, 1-26.
- Ulucan, B. (2019). Bütünleşik Pazarlama İletişimi Kapsamında Öğretmenlerin Sosyo- Demografik Özellikleri Açısından Televizyon Reklamlarının İncelenmesi (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul). Erişim adresi: <http://acikerisim.gelisim.edu.tr/xmlui/handle/11363/1969#sthash.M39XYM9r.dpbs>.
- Uydacı, M. (2002). *Yeşil Pazarlama "İş Ahlakı ve Çevresellik Açısından Yaklaşımlar"*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ürün ve Üretimde Çevreci Yaklaşım ([arcelikas.com](http://arcelikas.com)). Erişim tarihi: 20.07.2020.
- [www.bonus.com.tr](http://www.bonus.com.tr). Erişim tarihi: 19.07.2020.
- [www.hayatsu.com.tr](http://www.hayatsu.com.tr). Erişim Tarihi: 04.05.2021.
- [www.media.volvocars.com](http://www.media.volvocars.com). Erişim Tarihi: 04.05.2021.
- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org). Erişim tarihi: 19.07.2020